



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Evolución - involución de la estrategia de posicionamiento del Grupo Santo Domingo desde su ingreso al mercado cervecero global.

Juan Pablo Mueses López

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá D. C., Colombia
2015

Evolución - involución de la estrategia de posicionamiento del Grupo Santo Domingo desde su ingreso al mercado cervecero global.

Juan Pablo Mueses López

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración.

Director

PhD en Ciencias de Gestión

Dr. Carlos Alberto Rodríguez-Romero

Línea de Investigación:

Línea de investigación: Estrategia

Grupo de Investigación, GRIEGO.

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

Maestría en Administración

2015

Dedicatoria:

A Pilar López, mi madre, por apoyarme desde la distancia en este camino.

Agradecimientos:

Al profesor Carlos Alberto Rodríguez Romero como director y guía incondicional en la construcción de este documento.

Resumen

El presente trabajo, con base en la revisión de fuentes bibliográficas e información secundaria, construye un marco teórico referente al evolucionismo organizacional y las nociones de estrategia, estructura e integración empresarial para analizar el rumbo del grupo Santo Domingo desde su ingreso al mercado Cerveceros Global a partir del año 2005.

El documento presenta un panorama de la evolución del mercado cervecero global en el presente siglo, del cual el Grupo Santo Domingo ha sido un miembro representativo, para posteriormente construir el marco teórico que soporta su evolución en términos de estrategia y estructura incluyendo además la participación en otros mercados y así finalmente validar los postulados de Chandler en cuanto a que la estructura organizacional es el resultado de la estrategia.

Palabras Clave

Evolucionismo organizacional, estrategia y estructura, Grupo Santo Domingo, Integración empresarial, mercado cervecero global.

Abstract

This paper aims to build a theoretical framework that, based on reference sources and secondary information, can refer to organizational evolution and strategy notions, business structure and integration in order to analyse, based on these theories, the course of the Santo Domingo Group when it first started in the brewing global market in 2005.

This paper offers an outlook of the brewing global market, of which the Santo Domingo group has been a member representative, in the present century aiming to build a theoretical framework that can support its evolution in terms of strategy and structure including also its involvement in other markets validating, at the end, Chandler's idea which states that organizational structure is the result of strategy.

Key Words

Organizational evolution, strategy and structure, Santo Domingo Group, business integration, brewing global market.

Contenido

Tabla de Ilustraciones	6
Listado de tablas	6
Introducción.....	7
1 Pregunta de investigación:.....	9
2 Objetivos generales y específicos:	10
2.1 Objetivo general:	10
2.2 Objetivos Específicos:	10
3 Enfoque metodológico:	11
4 Contexto del Mercado Cervecerero Global	15
4.1 La compra de SABMiller y el nuevo panorama del Mercado.....	17
4.2 Proceso de consolidación del mercado Cervecerero Global.	19
4.2.1 AB Inbev	19
4.2.2 SABMiller.....	22
4.2.3 Heineken	24
4.2.4 Carlsberg Group	26
5 Evolucionismo organizacional y teorías de la integración y la estrategia	29
5.1 Evolucionismo Organizacional	29
5.1.1 El evolucionismo organizacional en la estrategia y estructura organizacional.....	31
5.2 Estrategia	35
5.3 Integración Empresarial	38
6 El grupo Santo Domingo y su estrategia de posicionamiento.....	39
6.1 Bavaria y el mercado cervecero Colombiano.....	39
6.2 Valorem y Quadrant Capital Advisors Inc.....	46
6.3 Valorem.....	46
6.4 Quadrant Capital Advisors Inc.....	48
7 Conclusiones	57
8 Bibliografía.....	59

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Etapas de Procedimiento según Quivy & Van Campenhoudt	13
Ilustración 2: Producción mundial de Cerveza 2014	15
Ilustración 3: Índice de Herfindahl-Hirschman en el sector Cerveceros Mundial 2006 - 2014	16
Ilustración 4: Panorama del mercado cervecero Mundial tras la adquisición de SABMiller por parte de ABInbev	18
Ilustración 5: Índice Herfindahl e Hirschman tras la adquisición de SABMiller por parte de ABInbev	18
Ilustración 6: Consolidación de ABInbev	21
Ilustración 7: Consolidación de SABMiller	23
Ilustración 8: Consolidación de Heineken	25
Ilustración 9: Consolidación de Carlsberg Group	27
Ilustración 10: Factores de cambio y propiedades organizacionales	32
Ilustración 11: Factores de cambio y propiedades organizacionales II	33
Ilustración 12: Representación de las mutaciones del entorno en las organizaciones	34
Ilustración 13: Evolución del mercado cervecero Colombiano	44
Ilustración 14: Valorem Empresas por sector Económico	47
Ilustración 15: Estructura de participación del GSD en JDE	48
Ilustración 16: Estructura de integración del GSD	55

Listado de tablas

Tabla 1: Actividades metodológicas	12
Tabla 2: Interpretación índice de Herfindahl-Hirschman	16
Tabla 3: <i>Evolucionismo Organizacional</i>	30
Tabla 4: Definiciones del concepto de estrategia	36
Tabla 5: Evolución de la reglamentación del mercado de la chicha	40
Tabla 6: Composición accionaria principal de SABMiller 2014	45
Tabla 7: Vías de crecimiento organizacional	49
Tabla 8: Vías de crecimiento organizacional del GSD en el Core Business	51
Tabla 9: <i>Vías de crecimiento organizacional del GSD en nuevas zonas geográficas</i>	52
Tabla 10: Vías de crecimiento organizacional del GSD: hacia otros oficios	54
Tabla 11: Vías de crecimiento organizacional del GSD: hacia delante y hacia atrás	54

Introducción

El sector cervecero a nivel mundial, durante los últimos años, ha tenido una gran dinámica. De las más de 40 adquisiciones y fusiones internacionales que se dieron en el 2000 en el sector de alimentos y bebidas de Centro y Suramérica, las cuales totalizaron alrededor de cuatro mil millones de dólares, alrededor del 35% tuvieron lugar en la industria cervecera (Ramírez et al., 2003). Esta industria estaba altamente fragmentada pero el constante proceso de consolidación ha hecho, a lo largo de los últimos años, experimentar un proceso continuo de reducción de firmas representativas en el mercado. A 2014 el mercado cervecero se encontraba reducido a cuatro actores principales: AB Inbev, SABMiller, Heineken, y Carlsberg. El 13 octubre de 2015 se anunció un principio de acuerdo para la adquisición de SABMiller por parte de AB Inbev y el 11 de noviembre de 2015 se oficializó la decisión de compra (ElPais, 2015b).

El portafolio empresarial del Grupo Santo Domingo (GSD) para el año de 1997 se configura, por un proceso de escisión, en dos holdings: Grupo Empresarial Bavaria para el negocio de la cerveza y Grupo Empresarial Valores Bavaria para las restantes inversiones. A partir de 2004 Valores Bavaria adoptó el nombre de Valorem (Valorem, 2015b).

Quienes se constituyen hoy en día como los tres grandes jugadores del mercado global de la cerveza¹, realizaron un proceso de consolidación que les permitió adquirir la posición dominante que hoy ostentan.

Lo anteriormente descrito es característico de un proceso de selección, que responde a la teoría del evolucionismo organizacional, en donde el mercado cervecero global ha venido experimentando una reducción significativa de las formas organizativas que tienen participación en el mismo y que posean o no las características definidas por el entorno como de “éxito” o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas (Martínez, 2011) o, como se ha visto a lo largo de los años en el mercado cervecero global, adheridas a las más fuertes mediante procesos de fusión y adquisición. Es así como el panorama actual de las firmas, no solo en el mercado cervecero sino a nivel general, presenta una competencia aguda, caracterizada por la velocidad, la flexibilidad e innovación para responder a los cambios del entorno (Bettis & Hitt, 1995) citado en (Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2007).

De acuerdo con los informes Anuales de SabMiller la accionista BevCo Ltd, compañía inversionista mediante la cual el GSD (Grupo Santo Domingo) tiene

¹ Para efectos de este trabajo, se consideran como las tres grandes aquellas que se encuentran, por volumen de producción en hectolitros, en los tres primeros lugares a nivel mundial. Estas son: Newco (Ab Inbev mas SabMiller), Heineken y Carlsberg .

participación en lo que antes del acuerdo era la segunda cervecera mundial, ha mantenido constante el número de acciones que posee sobre la compañía (225,000,000 acciones), dado la consolidación y la reconfiguración de los jugadores del mercado y siguiendo los postulados de Chandler (1962) en que plantea que si la estrategia evoluciona, de igual manera lo debe hacer la estructura: ¿Cómo se encuentra hoy el GSD reconfigurando su estrategia y por ende su estructura, como jugador activo del mercado cervecero Global?, pregunta que nos permite plantear un interrogante auxiliar: ¿Cómo ésta reconfiguración está influyendo sobre el actuar del GSD en los mercados sobre los cuales tiene participación con Valorem y Quadrant Capital Advisors?.

Es por lo anterior que se hace necesario, también, dejar claro que la utilización del evolucionismo como instrumento para describir la organización deberá utilizar necesariamente la historia del GSD para conocerlo mejor y entender su comportamiento actual (Ganidis, 2003) citado en (Martínez Sarmiento, 2011) aceptando que las variaciones en las estructuras empresariales, que actúan en el mercado cervecero global, van a generarse no necesariamente a través del cambio en las organizaciones existentes, sino también con la creación de nuevas formas organizativas que reemplazan o sustituyen a las viejas (Rodríguez, 1991).

1 Pregunta de investigación:

¿Cómo ha evolucionado - involucionado la estrategia de posicionamiento del GSD en el mercado Global de la cerveza donde el número de competidores de talla mundial se reduce significativamente en los últimos años?

2 Objetivos generales y específicos:

2.1 Objetivo general:

Caracterizar la evolución - involución de la estrategia de crecimiento del GSD desde su ingreso al mercado cervecero mundial desde el año 2005.

2.2 Objetivos Específicos:

- Efectuar la trazabilidad de la evolución del mercado cervecero a partir del año 2000 analizando las distintas re-configuraciones que este ha tenido.
- Caracterizar desde las nociones de estrategia y evolucionismo organizacional el cuerpo teórico que soporte la comprensión de la estrategia del GSD en el mercado cervecero global.
- Identificar el evolucionismo organizacional del GSD y su estrategia de crecimiento con base en los movimientos inversionistas que este ha tenido desde el año 2005 tanto en el mercado cervecero como en los mercados en los que tiene presencia con Valorem².
- Identificar la estrategia seguida por el GSD y como esta ha influido en la modificación de su estructura desde 2005.
- Concluir sobre la estrategia de crecimiento seguida por el GSD con base en los movimientos del mercado Global de la cerveza y las inversiones diversificadas sobre las que tiene participación con Valorem.

² Dentro del presente trabajo se incluirá también la participación del GSD, con Quadrant Capital Advisors, en el negocio mundial del café.

3 Enfoque metodológico:

De acuerdo a Galeano (2004) la investigación de tipo cualitativo es útil para la familiarización con el contexto, los autores y las situaciones previo a la aplicación de los instrumentos de medición. La inmersión inicial, con el enfoque cualitativo, es útil para complementar el análisis de tipo estadístico como parte de la contextualización de la investigación.

El enfoque cuantitativo por su parte, según la misma autora, busca:

1. Medición de variables susceptibles de ser cuantificadas.
2. Verificación de hipótesis soportadas por la comunidad académica.
3. Definición de políticas soportadas en indicadores.
4. Tendencia de comportamiento humano y relacionamientos medibles.
5. Confirmación de teorías.
6. Generalización del resultado de investigaciones.

Para Aktouf (2001) una investigación de tipo cualitativo cuyo alcance sea del tipo teórico descriptivo provee un conocimiento aproximado sobre un fenómeno específico.

Dado lo anterior es necesario dejar claro que el presente trabajo es de tipo cualitativo al igual que los análisis efectuados (Sampieri et al., 1998). Busca mediante la revisión amplia de bibliografía y fuentes secundarias decantar la estrategia y la posible modificación de la estructura del objeto de trabajo, el Grupo Santo Domingo o GSD.

Lo anterior enmarcado en el objeto de estudio: Las teorías del evolucionismo organizacional, la diversificación empresarial y la estrategia. Estas clasificaciones se basan en la siguiente definición: El objeto de estudio es concebido como la esencia de la disciplina, la ciencia o el concepto de interés, y *“los objetos de trabajo se entienden como el sujeto del cual se quiere saber algo a partir de un cuerpo de conocimientos (los objetos de estudio recaen sobre los objetos de trabajo)”* Vicerrectoría_de_Investigación (2012).

Las actividades metodológicas para el cumplimiento del objeto de estudio se enumeran a continuación:

Tabla 1: Actividades metodológicas

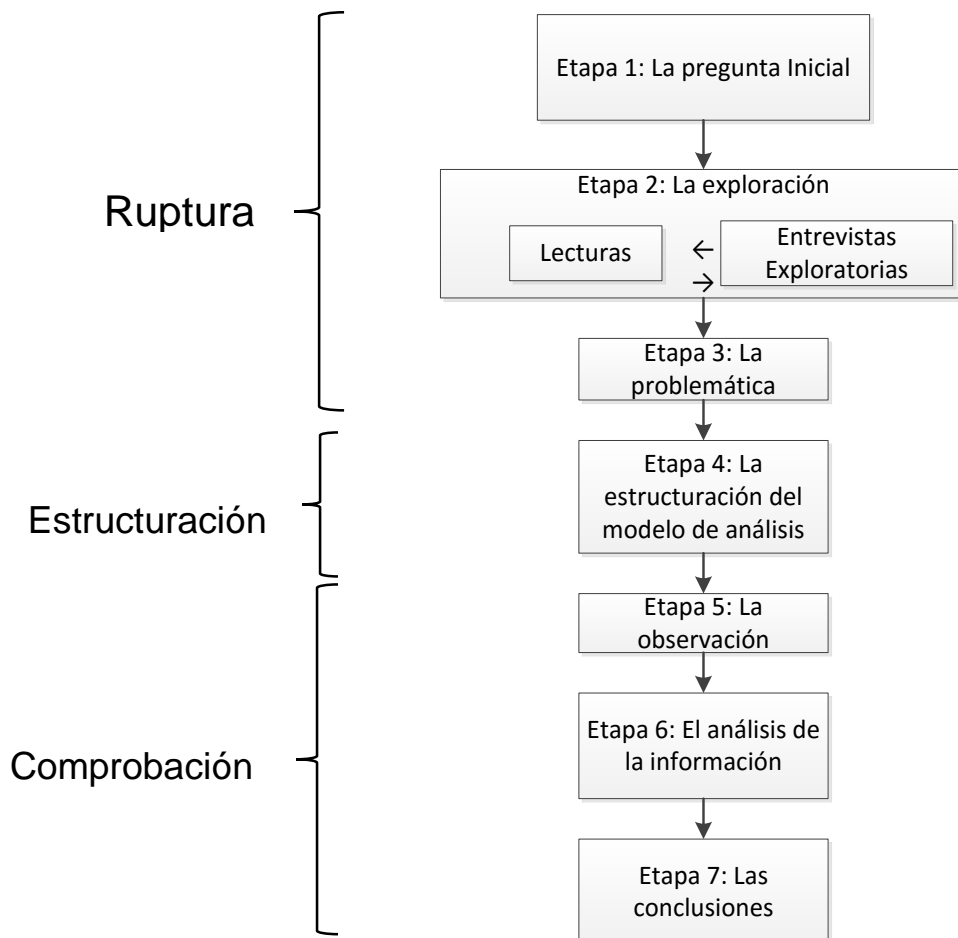
Actividades Metodológicas	Variables de Trabajo o elementos necesarios	Técnicas de tratamiento de la información	Resultados Esperados
Búsqueda bibliográfica con un enfoque exploratorio que permita enmarcar diferentes teorías y orientaciones del problema inicialmente planteado.	1. Estrategia 2. Diversificación 3. Conformación de grupos económicos 4. Evolucionismo 5. Competencia 6. Diversificación 7. fusiones y adquisiciones	Búsqueda de referentes bibliográficos en las Bases de Datos especializadas del SINAB de la universidad Nacional como JSTOR, EBSCO y otros motores de búsqueda alternos como google scholar. La búsqueda se realizará con la ayuda de operadores booleanos y cadenas de búsqueda. Descargue y almacenamiento de artículos seleccionados. Sistematización de referencias con el gestor bibliográfico Endnote.	Construcción de marco teórico que permita desarrollar el trabajo propuesto.
Búsqueda exploratoria de informes económicos y de gestión del sector	1. Estrategia 2. Diversificación 3. Conformación de grupos económicos 4. Informes anuales y de gestión.	Búsqueda de información de tipo estadístico y financiero en los sitios Web de las compañías y otras publicaciones pertinentes (Diarios económicos, entidades gubernamentales)	Estadísticas de crecimiento de los participantes del mercado cervecero mundial, participación y niveles de producción, indicadores financieros.
Búsqueda de indicios de la participación del GSD en los capitales de los principales actores del mercado cervecero en comparación con los movimientos de capital que Valorem ha tenido en los últimos años al igual que los de Quadrant capital Advisors. Caracterización de la estrategia de crecimiento y evolución de la organización	1. Informes anuales. 2. Teoría del evolucionismo organizacional.	Búsqueda exploratoria de informes anuales de las principales compañías cerveceras y demás organizaciones del sector.	Identificación del evolucionismo que ha seguido el GSD desde su ingreso al mercado cervecero global.
Análisis de la estructura del grupo actualmente y su proceso de modificación a lo largo de los años en relación directa con el decantamiento de su estrategia.	1. Movimientos inversionistas de GSD, 3. Participación Inversionista en distintos sectores reportados en los informes económicos.	Conexión de las distintas configuraciones de la estructura junto con la modificación de la estrategia del grupo.	Definir la estructura del grupo enmarcado por la estrategia seguida.
Decantamiento del perfil evolucionista del GSD desde su fusión con SABMiller hasta el año 2015	1. Adaptación de la caracterización del evolucionismo organizacional a la estrategia seguida por el grupo. 2. Evaluación de la estrategia y si esta es acorde con la estrategia inicial del grupo que permitió su crecimiento en el país / región o si ha migrado hacia la diversificación inversionista.	Sistematización, benchmark, generación de estadísticas y otros indicadores.	Posición actual del Grupo Santo Domingo en el mercado cervecero mundial y sobre otros mercados.

La metodología antes descrita sigue los procesos propuestos por Quivy y Campenhout (2005) en cuanto a las etapas del proceso investigativo en Ciencias Sociales:

a) Identificación de la problemática a partir de la necesidad de investigar la evolución del mercado cervecero mundial y la estrategia de crecimiento del GSD.

- b). Búsqueda bibliográfica de tipo exploratorio, que pretende encontrar diferentes orientaciones y aspectos del problema inicial.
- c). Lectura y análisis de fuentes bibliográficas journals, libros y reportes económicos sugeridos por expertos en estrategia.
- d). realización de una descripción conceptual del objeto de estudio.
- e). Identificación de variables del mercado cervecero mundial y la tendencia estratégica con la que el GSD responde ante las mismas.
- f). Conclusiones sobre la estrategia que hoy en día sigue el GSD dado las condiciones actuales del mercado cervecero global. (Quivy & Van Campenhoudt, 1992).

Ilustración 1: Etapas de Procedimiento según Quivy & Van Campenhoudt



Fuente: (Quivy & Van Campenhoudt, 1992)

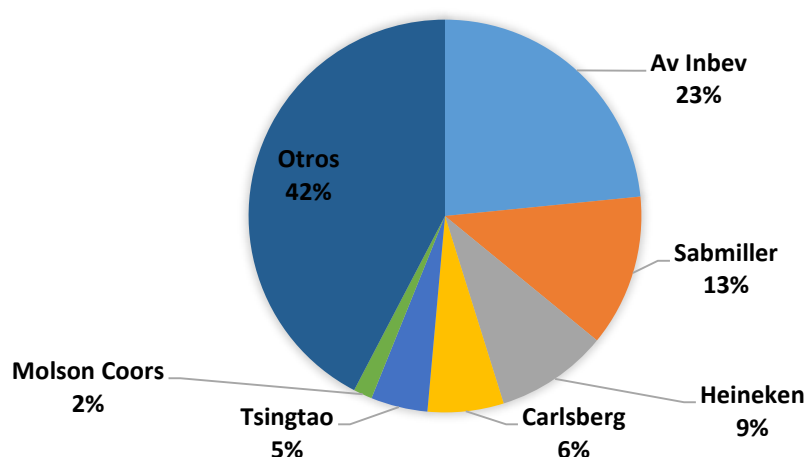
El presente trabajo se centrará entonces en la caracterización del desarrollo del GSD en el mercado Cervezero global y las mutaciones que este ha venido experimentando. El objeto de trabajo se irá definiendo mediante la información contenida en fuentes secundarias.

4 Contexto del Mercado Cervecerero Global

El mercado Global de la cerveza a lo largo de los últimos años ha venido experimentando un proceso de consolidación reduciendo sus principales actores a 4 firmas principales que a 2014 controlaban más del 50% de la producción mundial, como se muestra a continuación:

Ilustración 2: Producción mundial de Cerveza 2014

2014: 1,96 BILLONES HL



Fuente: Elaboración propia con base en (Statista, 2015) & (Inbev, 2015), (SABMiller, 2015b), (Heineken, 2015a), (Carlsberg, 2015b), (Tsingtao, 2015), (MolsonCoors, 2015).

El mercado cervecero colombiano, al igual que el mercado cervecero global, a lo largo de su historia, la cual se profundizará posteriormente en este documento, ha experimentado una serie de fusiones y adquisiciones llegando en el año 2004 a que Bavaria, de propiedad del grupo Santo Domingo, tuviera una participación monopolística en Colombia de 99,1%. Esta posición junto con los mercados de Ecuador, Panamá y Perú, en los que Bavaria tenía una participación similar³, y cuya operación fue centralizada en una sola compañía, hizo atractiva para las grandes productoras de cerveza a nivel mundial una posible adquisición. Fue de este modo que en el año 2005 Bavaria fue adquirida por SABMiller mediante fusión por absorción, “La transacción entre las empresas, le permitió a SabMiller asumir el control del mercado cervecero de la región andina, y a la Familia Santo Domingo quedarse con una importante participación en el capital accionario de SabMiller” (Rodríguez Romero & Duque, 2008).

³ La Participación de Bavaria en los mercados de la cerveza en América Latina en 2004 era. Ecuador 96,1%; Panamá 79,2%; Perú 99,6%

Índice de Herfindahl-Hirschman y la concentración del mercado Cerveceros Global

El Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) es utilizado para medir la concentración del mercado. “El indicador varía entre cero y diez mil ($0 < IHH < 10,000$). Cuando el indicador IHH es cercano a cero indica que hay un bajo nivel de concentración, mientras que un indicador de 10.000 muestra que el mercado se comporta como un monopolio. La lectura de este índice se realiza de acuerdo con la siguiente tabla.”

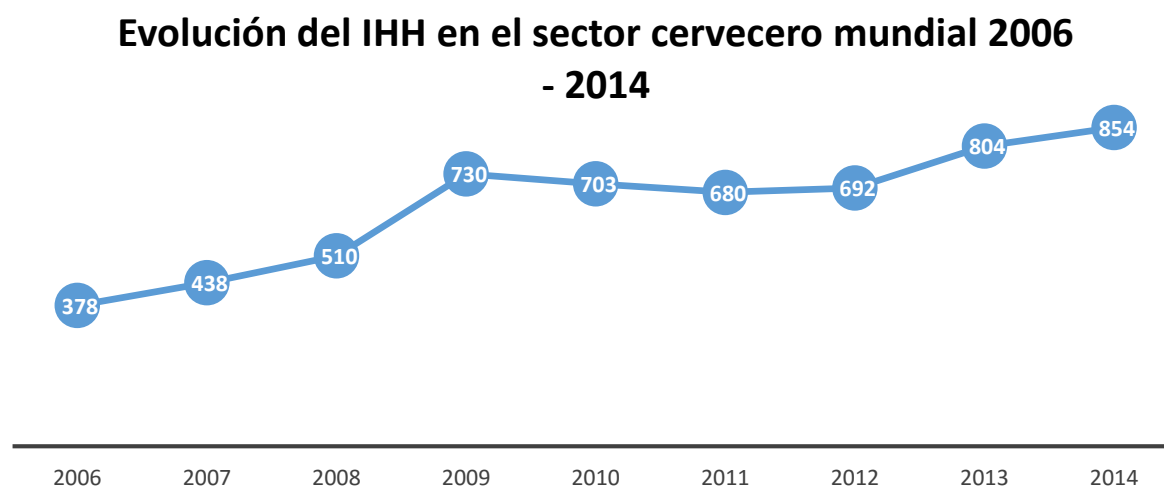
Tabla 2: Interpretación índice de Herfindahl-Hirschman

IHH	Interpretación
$0 \leq IHH \leq 1000$	Nivel bajo de concentración
$1000 \leq IHH \leq 1800$	Nivel moderado de concentración
$IHH \geq 1800$	Nivel alto de concentración.

(Gutiérrez Rueda & Gómez, 2008)

La ilustración 4 muestra la evolución de la concentración del mercado cervecero global desde el 2006 a 2014 antes de la mega operación AB Inbev - SABMiller:

Ilustración 3: Índice de Herfindahl-Hirschman en el sector Cerveceros Mundial 2006 - 2014⁴



⁴ El cálculo del Índice Herfindahl-Hirschman se realizó a partir de la siguiente ecuación: $H = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X} 100 \right)^2$ Donde $\frac{x_i}{X}$ es la participación porcentual de la i -ésima empresa en el mercado y N es el número de empresas en la industria (Gutiérrez Rueda & Gómez, 2008). Para este caso particular la variable N no constituye el total de empresas de la industria sino las 5 cerveceras que por producción lideran el mercado. Estas son: ABInbev, SABMiller, Heineken, Carlsberg, Tsingtao y MolsonCoors.

Fuente: Elaboración propia con base en (Statista, 2015) & (Inbev, 2015), (SABMiller, 2015b),(Heineken, 2015a),(Carlsberg, 2015b),(Tsingtao, 2015),(MolsonCoors, 2015).

De acuerdo a la metodología antes mencionada, la estructura del mercado cervecero global al año 2014 presenta un nivel bajo de concentración pero hay que tener en cuenta que únicamente se tomó la participación de las 6 primeras compañías cerveceras por volumen de producción. Se puede evidenciar una clara tendencia creciente hacia la consolidación de la estructura del mercado en donde las empresas más fuertes adhieren a las más pequeñas como se evidenciará más adelante en este documento.

4.1 La compra de SABMiller y el nuevo panorama del Mercado

Bernard Ascher manifestaba en 2012 que una posible fusión entre las dos primeras productoras de cerveza del mundo podía ser concebible. A pesar de las barreras legales y financieras que pudieren llegar a existir algunas de las razones, en su momento nombradas por Ascher, para la consumación de la transacción eran:

- Oportunidad de eficiencias futuras y reducción de costos
 - Mayor penetración en mercados internacionales
 - Un buen porcentaje de los accionistas de ABInbev son banca de inversión internacional⁵
- (Ascher, 2012)

En septiembre de 2014 tres de las multinacionales más grandes del sector movieron sus fichas para adquirirse entre sí o para evitar su adquisición. AB InBev, la primera juradora del mercado global, inició un proceso de búsqueda de financiación para hacer una oferta de 122 mil millones de dólares por el segundo jugador del mercado SabMiller. SabMiller por su parte mostró interés por comprar a Heineken por un monto no precisado, pero que superaría por mucho los 52.000 millones de dólares (Semana, 2015b), esta movida buscaba protección de una posible compra por parte de AB InBev. Heineken rechazó la oferta ya que la accionista principal, la familia Heineken, continuaba *“con su intención de proteger la herencia e identidad de Heineken como compañía independiente”* (CNN, 2015).

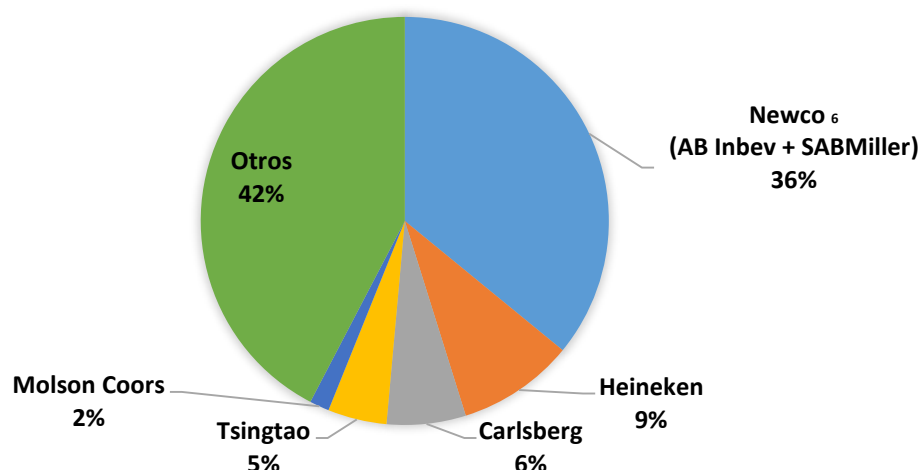
El 13 de octubre de 2015 los principales diarios y revistas económicas del mundo anunciaron un principio de acuerdo para la adquisición por un valor alrededor de 106 mil millones de dólares entre ABInbev y SABMiller (Dinero, 2015a) (El Financiero, 2015),(Semana, 2015a), (El País, 2015a), (Washington Post, 2015). el 11 de noviembre de 2015 se oficializó la decisión de compra (El País, 2015b), la compañía resultante será conocida como Newco (García, 2015).

⁵ El fondo de inversión 3G Capital en cabeza de Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles y Carlos Alberto Sicupira tienen el 20% del capital de AB Inbev (Dinero, 2015c), (El Tiempo, 2015a).

El nuevo panorama del mercado global de la cerveza se muestra a continuación en la ilustración 4:

Ilustración 4: Panorama del mercado cervecero Mundial tras la adquisición de SABMiller por parte de ABInbev

2014: 1,96 BILLONES HL

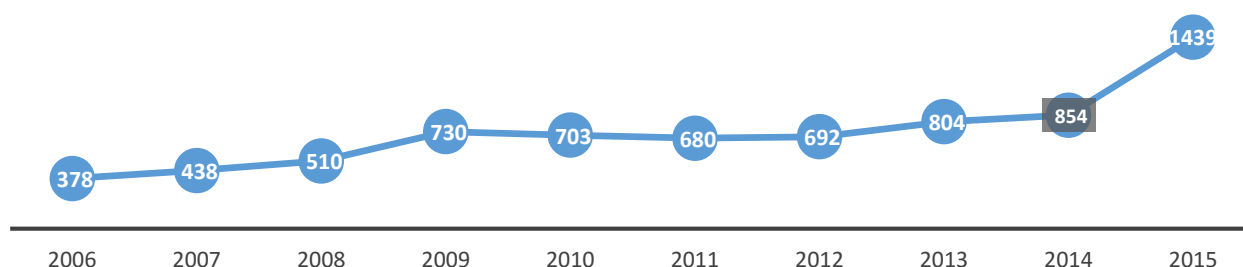


Fuente: Elaboración propia con base en (Statista, 2015) & (Inbev, 2015), (SABMiller, 2015b), (Heineken, 2015a), (Carlsberg, 2015b), (Tsingtao, 2015), (MolsonCoors, 2015).

A la luz de este nuevo panorama, el Índice HH presenta el siguiente aumento, El cálculo para el año 2015 es con base a los datos de participación en el mercado del año terminado 2014.

Ilustración 5: Índice Herfindahl e Hirschman tras la adquisición de SABMiller por parte de ABInbev

IHH en el sector cervecero mundial



Fuente: Elaboración propia con base en (Statista, 2015) & (Inbev, 2015), (SABMiller, 2015b), (Heineken, 2015a), (Carlsberg, 2015b), (Tsingtao, 2015), (MolsonCoors, 2015).

⁶ La firma resultante de la combinación de los dos negocios, AB Inbev y SabMiller, se conocerá como Newco (García, 2015)

Tras la mega operación de compra, el mercado se reconfigura drásticamente: El 36% de la producción mundial se encuentra en manos de una sola compañía e igualmente la concentración cambia a un nivel moderado, aclarando nuevamente que la base de cálculo del índice está constituida por las cinco primeras compañías, a 2014, de acuerdo a su nivel de producción.

Esta transacción uniría en Colombia a las marcas de cerveza Budweiser, Stella Artois y Corona de AB InBev con las marcas Peroni, Grolsch y Pilsner Urquell de SABMiller al igual que las marcas de Bavaria como Póker, Club Colombia, Águila, Costeña y Pilsen con las que se tiene un participación del 98%, adicionalmente se incluyen las marcas de Bogotá Beer Company que fue adquirida por la subsidiaria Brasileña de AB Inbev, Ambev en Mayo de 2015 (ElColombiano, 2015).

Lo que sigue luego del anuncio de adquisición es superar las barreras de protección a la competencia de Estados Unidos, en donde las dos compañías suman el 63% del mercado, y China donde su participación sería del 40%. (Dinero, 2015d).

4.2 Proceso de consolidación del mercado Cervecerero Global.

El proceso de consolidación de las que a 2014 eran las 4 grandes firmas cerveceras, incluyendo SABMiller, se realizó mediante un proceso de fusiones y adquisiciones caracterizado por la teoría del evolucionismo organizacional, en donde el mercado cervecero global ha venido experimentando una reducción significativa de las formas organizativas que tienen participación en el mismo y que posean o no las características definidas por el entorno como de “éxito” o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas (Martínez, 2011) o, como se ha visto a lo largo de los años en el mercado cervecero global, adheridas a las más fuertes mediante procesos de fusión y adquisición.

El proceso de consolidación de las cuatro grandes del mercado cervecero global se describe a continuación:

4.2.1 AB Inbev

La historia de la compañía que hoy se constituye como la cervecera más grande del mundo tiene parte de sus inicios en St Luis, EE.UU. donde fue fundada, en 1852, Anheuser & Co Brewery. Esta cervecería fue comprada por Eberhard

Anheuser en 1860 que junto con su yerno Adolphus Busch se convirtieron en la primera generación en dirigir la compañía.

Por su parte Interbrew entra a la escena del mercado global cuando dos de las cerveceras más grandes de Bélgica se fusionaron, Artois y Piedboef, en el año de 1987.

Para 1995 la expansión de Interbrew continua con la adquisición de Labatt Brewing Company en Canadá.

En 1999 la expansión continua mediante un Joint venture con el grupo Sol de Rusia.

En 2004 Nace InBev de la combinación entre Interbrew y AmBev quien posteriormente en 2009 se combina con Anheuser-Busch naciendo de este modo Anheuser-Busch InBev o AB InBev.

AB InBev en 2012 cierra la combinación con el grupo modelo de México consolidándose como el líder global, hoy en día, del mercado cervecero.

El 11 de noviembre de 2015 La cervecera AB InBev cierra la compra de SABMiller por casi 100 millones de euros.

(ABInBev, 2015)

El proceso de consolidación se describe a continuación en la ilustración 6.

Ilustración 6: Consolidación de ABInbev



Fuente: elaboración propia con base en (ABInBev, 2015), (Dinero, 2015a), (EITiempo, 2015b)

4.2.2 SABMiller

El origen de SABMiller se remonta a la fiebre del oro de 1886 en Johannesburgo donde el emprendedor Charles Glass fundó Castle Brewery.

En 1895 se funda The South African Breweries (SAB) cuya sede principal era Castle Brewery.

En 1955 SAB adquiere a sus competidoras Ohlsson's y Chadler, esta operación fue el inicio de un crecimiento ininterrumpido de esta organización ya que SAB se hacía con el 98% del mercado Sur-Africano.

En 1993 se adquiere Dreher brewery de Hungría. En 1994 SAB realiza una alianza estratégica mediante la figura de Joint Venture junto con China Resources Enterprises para tener el control conjunto de la segunda planta productora de cerveza de China continental casa de la marca Snow.

En 1996 SAB compra Browarach Tyskich Górny Śląsk S. A y entra al mercado Rumano con la compra de Vultural, Ursus and Pitber breweries.

En 1999 adquiere el control mayoritario de Pilsener Urquell y Radegast líderes e Republica Checa. En Polonia, Kompania Piwowarska S. A. se formó tras la fusión entre Lech Browary Wielkopolski S. A. y Browarach Tyskich Górny Śląsk S. A..

En el año 2000 Ingresa al mercado Indio con la compra de Narang Breweries. Para 2001 adquiere cervecería Hondureña e industrias la constancia en este mismo país y celebra una alianza estratégica con Castel Group.

En 2002 SAB ingresa al mercado de Estados Unidos con la adquisición de Miller Brewery Company, la segunda compañía Cervecera más grande de este país naciendo así SABMiller.

En 2003 SABMiller adquiere participación mayoritaria en la cervecería Italiana Birra Peroni S.p.A, en 2005 SABMiller adquiere Shaw Wallace & Company de India.

En 2005 SABMiller realiza fusión por absorción de Bavaria S. A. En 2006 adquiere Koninklijke Grolsch N.V.

En 2010 adquiere Cervecería Argentina S. A. En 2011 adquiere the foster Group en Australia.

(SABMiller, 2015a)

En 2015 SABMiller acepta la oferta de compra de AB Imbev por aproximadamente 106 mil millones de dólares (Dinero, 2015a)

Ilustración 7: Consolidación de SABMiller



Fuente: elaboración propia con base en (SABMiller, 2015a), (Dinero, 2015a)

4.2.3 Heineken

La historia de Heineken se remonta al año de 1864 cuando Gerard Adrian Heineken compra la cervecería Haystack.

En 1932 co-funda Malayan Breweries e inicia con la producción de la cerveza Tiger.

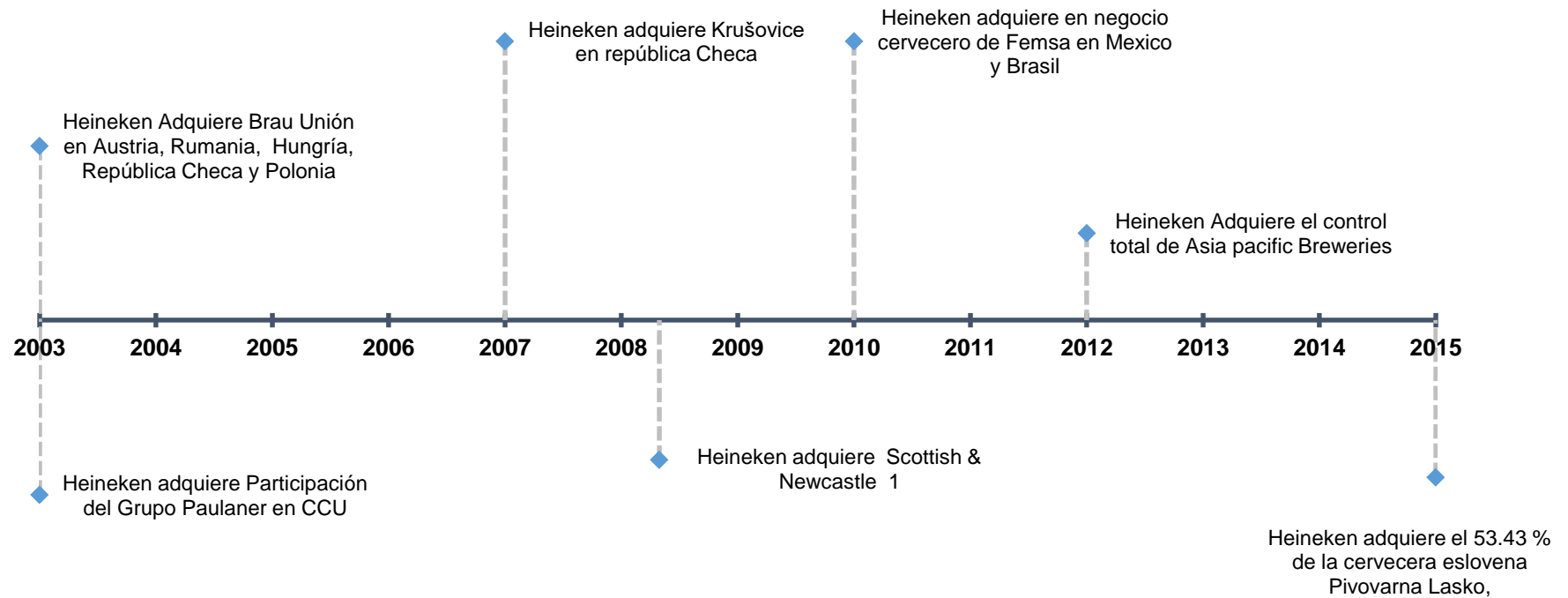
En 1946 Heineken Ingresa al mercado de Nigeria. En 1968 Heineken Adquiere Amstel, su mayor competidor en Países Bajos. En 1974 Heineken adquiere participación mayoritaria en Dreher Group.

En 2003 Heineken adquiere Brau Union en Austria, Rumania, Hungría, República checa y Polonia; en ese mismo año adquiere también la participación del grupo Paulaner en la Chilena CCU (CCU, 2015). En 2007 Heineken adquiere Krušovice en República Checa, en 2008 adquiere Scottish&Newcastle. En el año 2010 adquiere en negocio cervecero de Femsa en Mexico y Brasil. Para 2012 Heineken Adquiere el control total de Asia pacific Breweries (Heineken, 2015b) .

En 2015 y, como lo publicó CNN, en respuesta a la aceptación de adquisición entre las dos más grandes cerveceras del mundo, Heineken adquiere el 53.43 % de la cervecera eslovena Pivovarna Lasko con posibilidad de acordar una adquisición del 100% de la compañía (CNN, 2015).

Ilustración 8: Consolidación de Heineken

Consolidación de Heineken International en el mercado cervecero mundial del presente siglo



Fuente: elaboración propia con base en (Heineken, 2015b)

4.2.4 Carlsberg Group

En 1826 se establece la primera Cervecería Jacobsen (JC Jacobsen es el dueño fundador de Calsberg).

En 1903, Carlsberg y Tuborg's United Breweries firmaron un acuerdo formal de cooperación de 100 años.

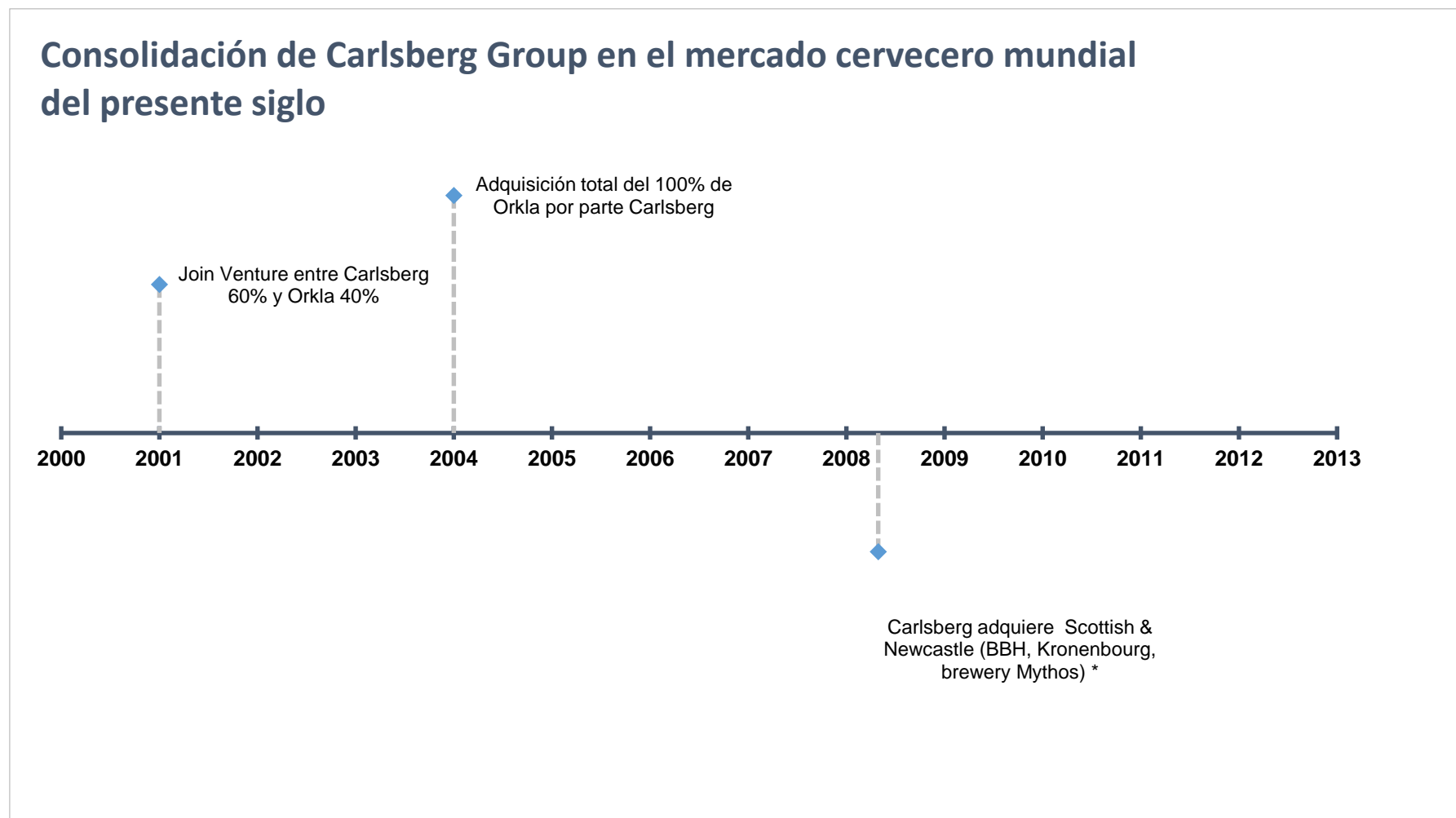
En 1970 oficialmente Carlsberg y Tuborg's United Breweries se fusionan dando lugar a the United Breweries A/S, the Carlsberg Breweries and the Tuborg Breweries".

En 2001 Carlsberg mediante Join Venture fusiona sus actividades de producción de cerveza con Orkla, solo hasta el año 2004 Carlsberg se hace con el 100% de Orkla.

En 2008 Carlsberg adquiere Scottish & Newcastle junto con Heineken⁷.

⁷ La toma de posesión de la británica Scottish & Newcastle la realizó Carlsberg en conjunto con Heineken. Carlsberg se quedó con el mercado Ruso con la BBH (Baltic Beverages Holding) la francesa Kronenbourg y la griega brewery Mythos, además de ganar participación en Chongqing Brewery Company de China y Greenfield brewery en Vietnam; por su parte Heineken se quedó con el negocio en Gran Bretaña (Carlsberg, 2015a).

Ilustración 9: Consolidación de Carlsberg Group



Fuente: elaboración propia con base en (Carlsberg, 2015a)

El panorama anteriormente descrito deja claro que el camino del mercado cervecero global está conduciendo hacia dos tendencias: 1. la consolidación resultante de las fusiones, adquisiciones y joint ventures y 2. La expansión hacia nuevas regiones (Howard, 2014). En palabras de Darwin (1859): “...*toda variedad seleccionada tenderá a propagar su nueva y modificada forma*”. En este caso particular las compañías “sobrevivientes” a la selección natural del mercado cervecero, haciendo un simil, son aquellas que actualmente se encuentra actuando en dicho mercado y su camino hacia la consolidación, expansión e ingreso a nuevos mercados es la materialización de lo que Darwin llama la propagación de su nueva y modificada forma.

Adicionalmente, de acuerdo al recorrido histórico anterior, se puede decantar que aquellas compañías con más movimientos en términos de fusiones y adquisiciones a lo largo de los años son quienes hoy en día dominan el mercado y aquellas cuyo comportamiento ha venido siendo más pasivo se encuentran rezagadas. Este rezago a los cambios significativos y veloces del mercado actual pone sobre la mesa únicamente dos panoramas para las firmas que le siguen a la hoy Cervecera más grande del mundo: 1. Adaptación eficiente al nuevo entorno de mercado o 2. Ser seleccionados por el mercado. Aquí podemos plantear una pregunta que se podrá responder a futuro: ¿Podrán Heineken, Carlsberg y las demás compañías adaptarse al mismo ritmo de cambio del entorno? O ¿la inercia de su estructura organizacional superara su velocidad de adaptación y finalmente serán adheridas al mayor jugador, hoy en día, del mercado? (Hannan & Freeman, 1984).

5 Evolucionismo organizacional⁸ y teorías de la integración y la estrategia

Este trabajo toma como base las teorías del evolucionismo organizacional, la diversificación y la estrategia managerial.

5.1 Evolucionismo Organizacional

El evolucionismo organizacional se encuentra sustentado con base a dos postulados de las ciencias biológicas: El primero de Charles Darwin, este autor plantea que la evolución responde a un proceso de selección natural, aquellos que logren la mejor adaptación al entorno serán quienes perpetuaran la especie por medio de la herencia genética de forma continua y sin alteraciones bruscas (Darwin, 1859). El segundo de Jean Baptiste Lamarck *“sostiene que el proceso de selección natural, que puede ser brusco, se debe a la tendencia intrínseca de los organismos vivos a desarrollar características que les permitan adaptarse al entorno; para Lamarck nuevas necesidades implican nuevas adaptaciones”* (Lamarck, 1986) citado en (Cayama et al., 2008), (Claramonte Sanz, 2011).

“Las diferencias entre ambas hipótesis se encuentran en las peculiaridades del mecanismo de selección de las especies. Mientras que para Charles Darwin no existe relación entre proceso de selección y mutación, puesto que el primero de ellos selecciona automáticamente a los más adaptados y la segunda se produce aleatoriamente, en Lamarck los organismos tratan de adaptarse al entorno y, basándose en ello, se producen mutaciones graduales o radicales siendo seleccionados aquellos que mejor se adaptan al entorno.” (Cayama et al., 2008)

La influencia de Charles Darwin para decantar sus postulados sobre el origen de las especies fue el ensayo de Thomas Malthus “Primer ensayo sobre la población” (1798). Malthus afirmaba que *“la capacidad de crecimiento de la población es infinitamente mayor que la capacidad de la tierra para producir alimentos para el*

⁸Para efectos del presente trabajo se utiliza el termino involución entendido como un proceso de retroceso (RAE, 2015), aclarando que no se trata de una teoría organizacional. El uso de este término busca acentuar que dentro del presente análisis se pudiese presentar que el grupo económico objeto de trabajo (El GSD) se encontrase en una posición menos ventajosa o de detrimento teniendo en cuenta los siguientes supuestos propuestos que actúan en el cambio organizacional:

- El cambio organizacional aumenta la tasa de fracaso de organizaciones.
- El efecto perjudicial del cambio organizacional aumenta con la edad de la organización.
- El efecto perjudicial del cambio organizacional disminuye con el tiempo transcurrido desde la ocurrencia del cambio
- La probabilidad de repetir cambios organizacionales aumenta con el número de cambios anteriores del mismo tipo (Amburgey et al., 1990)

hombre. La población si no encuentra obstáculos, aumenta en progresión geométrica” (Malthus, 1798).

Por su parte Edith Penrose (1952) en “Biological Analogies in the Theory of the Firm” hace una disertación sobre la analogía biológica desde los postulados de Darwin poniendo sobre la mesa dos argumentos: “(1) los seres humanos se guían por propósitos e intenciones, mientras que la selección natural darwiniana supone que los organismos están absolutamente programados por sus genes. (2) Se abusó de la analogía pues no había equivalente en el ámbito socioeconómico a las peculiaridades duraderas y heredables”. Sin embargo como lo manifiesta Martínez (2011), las críticas fueron ignoradas.

De acuerdo a Rodríguez Romero y Martínez Sarmiento (2011) el aporte al análisis organizacional desde la ecología de las poblaciones y la economía evolucionista se puede dividir en tres enfoques, dos argumentos y dos procesos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Evolucionismo Organizacional

Enfoques	Evolución socio cultural	Desarrollada por Donald Campbell (1969). Puede ser definida como un proceso de [variación – selección – retención] en el momento de la evolución, aparecen variaciones con relación a las características existentes.
	Desviación con modificación	Fundamentada en los trabajos de Charles Darwin. Cuando ella es aplicada a la evolución organizacional, permite superar interrogantes difíciles tales como: Qué entidades organizacionales evolucionan en el tiempo?, - Qué es lo que evoluciona al interior de las organizaciones?, - Cuáles son las diferentes “generaciones” de organizaciones engendradas? La noción de desviación con modificación se acopla bien con las del aprendizaje organizacional y aquellas de la economía de la evolución.
	Evolución de las organizaciones	Enfoque más genérico, menos restrictivo que los dos anteriores. Se considera la evolución organizacional como un cambio dinámico en el tiempo.
Argumentos	Ecológico Fuerte	El cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones, llamado poblaciones, es principalmente debido a un proceso de selección. De esta manera es el entorno el que selecciona. Las organizaciones no pueden verdaderamente influir sobre sus oportunidades de supervivencia. Ellas no saben adaptarse realmente. (Hannan and Freeman, 1977). Pero según Singh (1986), las pruebas empíricas de las últimas décadas han demostrado que esta afirmación es globalmente incorrecta. Para el caso colombiano, el grupo Griego, ha tratado de demostrar que los Grandes Conglomerados sí pueden y han modificado el entorno de sus organizaciones en procura de su propia evolución. (Rodríguez-Romero, 2002; 2007; Rodríguez-Romero and Duque, 2007; Rodríguez Romero and Tovar Herrera, 2007; Rodríguez-Romero and Duque Oliva, 2008).
	Ecológico Débil	La selección, en este caso, se revela también importante, aunque selección y adaptación se producen al mismo tiempo y constituyen procesos complementarios. Las pruebas empíricas coinciden mucho mejor con la teoría.
Procesos	De adaptación	La teoría ecológica supone que van a existir múltiples factores de tipo interno y externo que reducen significativamente la flexibilidad de la empresa y van a imposibilitar una adaptación perfecta e inmediata al entorno (ver el trabajo de Lemaire (1997) para mejor comprender la naturaleza de las mutaciones que afectan el entorno de las organizaciones). En la mayoría de los casos, si el cambio que se produce en el entorno es de la suficiente magnitud, la organización pasará por graves problemas competitivos, pudiendo llegar a desaparecer (Hannan and Freeman, 1977; 1984; Aldrich, Auster et al., 1986). Todo cambio va a ser por tanto lento, produciendo problemas y desequilibrios internos que van a incrementar la probabilidad de fracaso y desaparición de la organización.
	De selección	Con el enfoque ecológico va a existir, por tanto, más que un proceso de adaptación, un proceso de selección entre las formas organizativas; que en nuestro caso son los grupos económicos colombianos; que posean o no las características definidas por el entorno como de “éxito” o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas.

Fuente: (Rodríguez Romero & Martínez Sarmiento, 2011)

Si tenemos en cuenta las reconfiguraciones del mercado cervecero global, se puede validar la afirmación anterior puesto que no es el mercado, per se, quien ha definido el actuar de los principales actores sino que han sido las firmas quienes han reconfigurado este mediante procesos de fusiones y adquisidores que hoy en día concentran en solo 3 firmas el 51% de producción.

El presente trabajo final de maestría tomará como punto de partida para el análisis del grupo Santo Domingo el enfoque evolutivo Organizacional, cuyo argumento se centra en que la selección de una organización en determinado mercado puede darse en conjunto con un proceso de adaptación que decantará en un proceso en el cual las formas organizativas que posean las características de éxito permanecerán vigentes.

5.1.1 El evolucionismo organizacional en la estrategia y estructura organizacional

Las estructuras organizativas están sujetas a fuerzas de Inercia; esto quiere decir que las organizaciones, ante los cambios, responden lentamente a las amenazas y oportunidades del entorno (Neira, 2002). De acuerdo a Hannan y Freeman (1984) la inercia estructural puede ser definida como la relación entre una clase de organización y su entorno; siendo así, el nivel de inercia se puede medir a razón de la velocidad de reorganización de las estructuras organizativas vs la tasa de cambio de las condiciones del entorno es decir que existirá alta inercia estructural cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la velocidad de cambio del entorno y viceversa.

Los altos niveles de inercia estructural en las poblaciones, para este caso particular las organizaciones empresariales, pueden explicarse como el resultado de un proceso evolucionista ecológico (Neira, 2002), en donde los cambios en las organizaciones existentes no son la única vía de evolución: la creación de nuevas organizaciones y formas organizativas que reemplazan a las viejas se constituyen como una segunda alternativa (Hannan & Freeman, 1984).

Ilustración 10: Factores de cambio y propiedades organizacionales



Fuente: elaboración propia tomado de de (Gresov et al., 1993) (Hannan & Freeman, 1993) citado en (Neira, 2002)

La periodicidad y cambios más radicales en la estrategia y estructura, en organizaciones donde esta última es más rígida, responde a factores internos de Inversiones previas en propiedad, equipo y personal, La velocidad de flujo de información para la toma de decisiones, políticas internas e historia organizativa, acuerdos normativos; de igual manera existen factores externos como barreras legales y fiscales para la entrada y la salida del mercado, limitaciones externas sobre la disponibilidad de información y limitaciones legitimadoras impuestas por el entorno. (Gresov et al., 1993), (Hannan & Freeman, 1993)

Los factores de cambio internos y externos de la organización pueden variar manteniendo de fondo su naturaleza. Para Paturel (2006) existe un entorno específico y un entorno global:

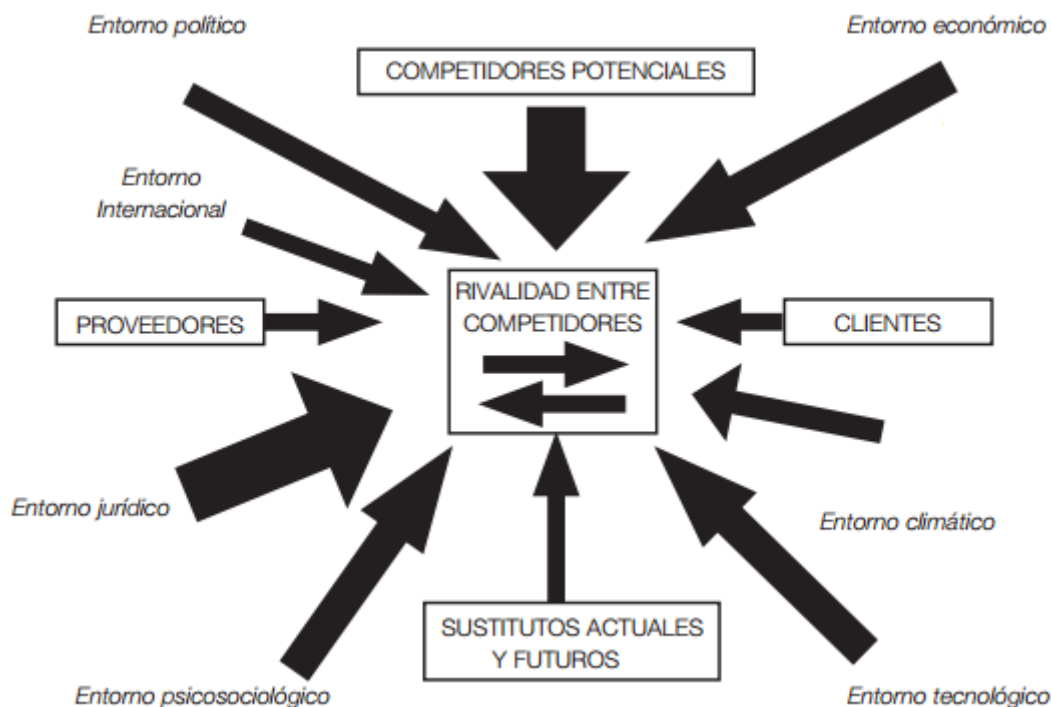
El entorno específico se compone por factores sobre los cuales una empresa no tiene ninguna influencia directa. El entorno global está compuesto por diferentes entornos de distinta naturaleza, cuya pertinencia depende de la actividad de la organización (p36), aquí Paturel menciona: El entorno político, El entorno económico, El entorno jurídico, El entorno psicosociológico, El entorno tecnológico, El entorno internacional, El entorno climático.

Por su parte el entorno específico Paturel lo fundamenta en las 5 fuerzas competitivas de Porter (1979), recordando que *“la empresa está bajo la influencia directa de estas fuerzas; sin embargo, gracias a su actividad, la empresa también*

influye sobre ellas” (P37): El sector, los proveedores, los clientes, los competidores potenciales, los sustitutos.

De este modo los factores de cambio y propiedades de la organización quedarían estructurados como se muestra en la ilustración 12

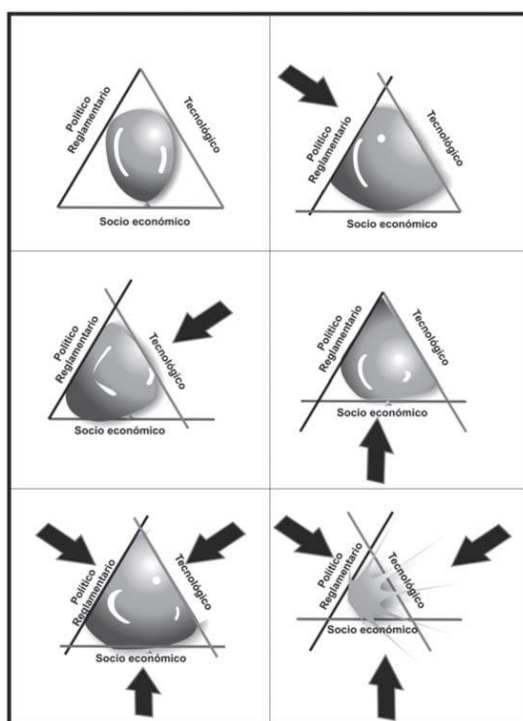
Ilustración 11: Factores de cambio y propiedades organizacionales II



Fuente: (Paturel, 2006)

Como es representada por Rodríguez y Santos (2009) la inercia estructural a la que Hannan y Freeman se refieren, es el estado en el cual la organización regresa a su estado natural luego de ser sometida a los cambios del entorno, como cuando se infla un globo y este mismo es sometido a presión, en el caso de la organización, a la presión de los factores político reglamentario, socio económico y tecnológico. De igual manera si la presión ejercida por las variaciones del entorno supera la resistencia de la organización, esta tenderá a desaparecer.

Ilustración 12: Representación de las mutaciones del entorno en las organizaciones



Fuente: (Rodríguez Romero & Garzón Santos, 2009)

Lo anteriormente planteado es totalmente aplicable para aquellas organizaciones en las que el entorno puede actuar plenamente sobre su accionar, pero como se menciona en la tabla 3 y de acuerdo a diversos estudios de grupos de investigación como Griego de la Universidad Nacional de Colombia: (Rodríguez Romero, 2002), (Rodríguez Romero, 2007), (Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2007), (Rodríguez Romero & Duque, 2008) citados en (Martínez Sarmiento, 2011); Grupo Interdisciplinario en Teoría e Investigación Aplicada en Ciencias Económicas: (García Molina, 2010)⁹; Grupo Modelos Matemáticos Aplicados a la Industria (MMAI) (Bohórquez Arévalo, 2013)¹⁰; Centro de Investigación Avanzada

⁹ "...Una vez superada la crisis, los grupos salen de las empresas menos atractivas vendiéndolas a mejor precio que si lo hubieran hecho en medio de la crisis. Con estos ingresos pueden financiar la entrada en otros sectores que resulten más atractivos. Esta reproducción de las condiciones iniciales funciona como un proceso de creación de nicho biológico, ya que la especie (los grupos) modifica su entorno (la economía) en forma tal que este entorno es más favorable para esta especie que para otras." (García Molina, 2010)

¹⁰ "Benbya y McKelvey (2006) definen la coevolución en el sector empresarial como la mutua causalidad de cambios entre la organización, los competidores y otros elementos del nicho que pueden tener importancia adaptativa. Los agentes coevolucionan unos con otros, cada agente se adapta a su ambiente, reconociendo que el ajuste individual depende de la escogencia que otros agentes han realizado. Las organizaciones se constituyen y se mueven en paisajes adaptativos que están en constante cambio (Holland, 1995); por ende, tienen la capacidad de modificarse, modificar el ambiente en el que se encuentran y adaptarse a las modificaciones del entorno como resultado de la interacción entre los agentes (Boisot y Child, 1999)."

"Las organizaciones empresariales son sistemas complejos, dado que su comportamiento se explica más en función de las interacciones que de las acciones de los agentes. Las interacciones facilitan el surgimiento de condiciones novedosas que son absorbidas por el sistema promoviendo su evolución; es decir, el sistema no

(CIAE), de la Universidad de Chile (Ahumada Figueroa, 2002)¹¹ algunas organizaciones son capaces de modificar el entorno de acuerdo a sus necesidades y siguiendo su estrategia. Aterrizando la anterior afirmación al presente trabajo, la forma y velocidad con la que el mercado cervecero global a partir del año 2000 se ha reconfigurado, obedece en gran parte a la conformación de mega organizaciones cuya expansión supera barreras del entorno.

5.2 Estrategia

La noción de estrategia ha evolucionado a lo largo del tiempo. Múltiples autores se han ocupado de abordar este particular. De acuerdo a Zapata (2007), se pueden distinguir cinco ejes paradigmáticos de esta disciplina:

- La disciplina en su origen militar: con Sun Tzu y Kart Von Clausewitz tiene un tinte de estrategia y táctica militar positiva.
- Planeación estratégica convencional, Boston Consulting Group (B. C. G.): cuyo origen data de los años 60. Se observa en este paradigma una conversión de la estrategia en el plano militar hacia lo estratégico aplicado en el mundo empresarial. Los pioneros en esta corriente son Alfred Chandler con su obra *Strategy and Struture* (1962) donde demuestra que la estructura de las empresas objeto de estudio¹² se adaptó continuamente a su estrategia e Igor Ansoff con su obra *Corporate Strategy* (1965).
- Teoría de la competitividad de Michael Porter: En donde se propone los conceptos de las fuerzas competitivas, la cadena de valor, se traslada la competitividad y la estrategia a plano fuera de la organización convencional tales como cadenas productivas o países y se plantea lo que se llamó como el diamante competitivo.
- La visión crítica de Henry Mintzberg: Realiza una crítica a las a la planeación estratégica convencional; Chandler, Ansoff y B.C.G.; Plantea que las estrategias exitosas no siempre surgen de acuerdo a un plan previamente concebido, el diseño y formulación de estrategias no

solo se acomoda a las condiciones cambiantes, sino que se transforma y modifica el entorno. Dado lo anterior, en el contexto de la administración se sugiere el uso de la expresión sistema complejo más que sistema adaptativo complejo.

¹¹ "...En efecto, Prahalad y Bettis (1995) señalan que los principales aspectos de esta lógica dominante son:

- a. los datos seleccionados y atendidos selectivamente dentro de la lógica dominante,
- b. el conocimiento nuevo depende del conocimiento que ya se posee en la organización,
- c. el conocimiento organizacional es históricamente dependiente,
- d. la organización y su entorno interaccionan de forma dinámica transformándose mutuamente,
- e. la lógica dominante permite a la organización anticiparse a los requerimientos del ambiente,
- f. la organización tiene la capacidad de ir generando su propio entorno,
- g. el entorno no es una realidad dada a la organización sino que es una realidad creada."

¹² La investigación adelantada por Chandler fue realizada sobre cuatro históricas empresas norteamericanas: Dupont, General Motors, Standard Oil Co y Sears Roebuck.

necesariamente debe ser concebido por la alta gerencia y finalmente cita las cinco principales definiciones desde donde es entendida la estrategia: Plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema.

- Estrategia y Prospectiva: La estrategia deberá ir ligada a la prospectiva, para que pueda pensarse y asumirse en una perspectiva a largo plazo.

La tabla 3 recoge las principales definiciones de estrategia:

Tabla 4: Definiciones del concepto de estrategia

Autor	Definición	Rasgos Clave
CHANDLER (1962,13)	<i>“La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas”</i>	<i>Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.</i>
LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS y GUTH (1965,17)	<i>“El patrón de los objetivos, propósitos o metas, y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser”</i>	<i>Medio de definición del negocio al que la empresa se va a dedicar y el modo de desarrollarlo.</i>
ANSOFF (1965,129)	<i>“La especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia”.</i>	<i>Decisiones estratégicas derivadas de la relación empresa-entorno, considerando las variables referentes a personas e información</i>
SCHENDE y HATTEN (1972,100)	<i>“La definición de las metas básicas y los objetivos de la organización junto a los procedimientos escogidos para alcanzar estas metas y objetivos, y los principales medios de asignación de recursos utilizados para referir la organización a su entorno”.</i>	<i>Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.</i>
GLUECK (1976,4)	<i>“Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados”.</i>	<i>Estrategia como patrón integrador de la organización como un todo.</i>
STEINER y MINER (1977,7)	<i>“La forja de las misiones de la compañía, estableciendo objetivos para la organización a la luz de fuerzas internas y externas, formulando políticas específicas y estrategias para desarrollar objetivos, y asegurando su implantación apropiada para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean desarrollados “</i>	<i>Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.</i>
MINTZBERG (1978,935)	<i>“Fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno”.</i>	<i>Estrategia como patrón consistente de decisiones organizativas.</i>

ARGYRIS (1985, 1)	<i>“Formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones”.</i>	<i>Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.</i>
PORTER (1985, 1)	<i>“La búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria, (...), ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial”</i>	<i>Estrategia como vehículo central del desarrollo de la ventaja competitiva</i>
CHAFFEE (1985, 93)	<i>“Metáforas orientadoras o esquemas de referencia que permite a la organización y a su entorno ser comprendidos por los grupos de presión organizacionales. Sobre esta base, los grupos de presión están motivados para creer y para actuar de manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización”</i>	<i>Estrategia como medio de reflejarse a los grupos de presión.</i>
BUENO (1996, 35)	<i>“Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.</i>	<i>Estrategia debe considerar: factores de oportunidad del entorno, relación de la empresa en su entorno, integración de factores competitivos y diagnóstico de la organización, adecuación de la organización al proceso estratégico.</i>

Fuente: (Aragón Correa, 2010)

Aunque las nociones pueden ser divergentes o convergentes, este trabajo final de maestría se encuentra adherido a la definición de Chandler por considerarla objetiva, de largo plazo y fundamentada en la incorporación de recursos.

La búsqueda continua del GSD para lograr su ingreso al mercado cervecero global será descrita posteriormente y el lector podrá apreciar como el objetivo primario, ser jugador principal en el mercado global de la cerveza, hizo que su estructura se modificase hacia la escisión Bavaria – Valorem y una posterior constitución de una tercer holding, Quadrant Capital Advisors, para ingresar a un nuevo mercado a competir directamente con Nestle en el negocio del café.

5.3 Integración Empresarial

“El propósito de la integración empresarial se basa en la promoción de la generación de organizaciones productivas, que adopten esquemas eficientes de relación entre empresas independientes, permitiendo a estas últimas lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operaran aisladamente”

Las ventajas de la integración empresarial desde el punto de vista de los resultados son:

- Posibilita el reforzamiento de competencias.
- Genera ventajas vía integración vertical.
- Genera ventajas vía integración horizontal.
- Produce las ventajas en eficiencia de estrategia coordinadas entre agentes.
- Incrementa el poder de negociación de las empresas integradas.
- Posibilita la creación de nuevas combinaciones de negocios, nuevas combinaciones de activos o nuevos usos de activos combinados.

(Montoya et al., 2008).

Una de las formas de integración empresarial es la integración vertical, en este esquema organizacional las actividades centrales de la empresa y aquellas relacionadas con los canales de distribución, promoción y ordenamiento son realizadas por la misma (Valdivieso & García Cáceres, 2008) es decir: la organización participa en más de una etapa sucesiva de la cadena de producción de bienes y servicios e implica la decisión de la empresa individual de organizar intercambios dentro de su propia organización o en el mercado. Bajo este modelo de integración se busca que la producción de bienes sea estandarizada y que los costos adicionales de las fuentes de intercambio sean minimizados para así poder sacar el máximo provecho de las economías de escala y de alcance (Villar López & Camisón Zornoza, 2009). La integración vertical puede ser hacia atrás, es decir cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. La integración vertical hacia adelante *“puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva”* (Tamayo & Piñeros, 2007).

La integración horizontal por su parte busca conexión de redes y estructuras productivas para la generación de líneas de productos (Massieu & Barajas, 2000). Puede darse mediante la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única.

Este tipo de integración se puede dar mediante procesos de fusiones y adquisiciones, Joint venture o alianzas de tipo estratégico. Este tipo de integración permite aumentar el poder de mercado de las organizaciones debido al aumento de la concentración empresarial, aumentos de eficiencia, externalidades de red¹³, entre otras

Finalmente el tipo de integración conglomeral hace referencia a la unión de empresas dedicadas a la producción o prestación, según sea el caso, de bienes o servicios que no tienen una relación directa ni tampoco se complementan en su cadena productiva. *“La idea del conglomerado significa, principalmente, incurrir en la agregación de varias empresas que se dedican a diferentes actividades, inclusive entre diferentes sectores de la economía, y donde una sola empresa se encarga del control y la toma de decisiones de las demás empresas” (Tamayo & Piñeros, 2007).*

A continuación se presentan los hitos de evolución del grupo Santo Domingo, su estrategia y finalmente su estructura de acuerdo a los modelos de integración previamente expuestos.

6 El grupo Santo Domingo y su estrategia de posicionamiento

Como bien lo afirman Rodríguez y Duque (2007) *“para escribir sobre el Grupo Santo Domingo, se debe considerar a múltiples actores y tratar de comprender la evolución de los mismos en el desarrollo de la economía colombiana”*.

En cuanto al mercado cervecero, se hace necesario iniciar con una breve reseña de la evolución histórica de las bebidas fermentadas: desde la chicha hasta la cerveza, para contextualizar al lector sobre los cambios que el mercado cervecero ha tenido y el momento en el cual el GSD inicia sus operaciones repasando, de este modo, la influencia recíproca de dicha interacción.

6.1 Bavaria y el mercado cervecero Colombiano

La chicha, cuyo nombre proviene de voces indígenas que confluyen en el significado del maíz y de la forma como se procesa, era preparada por mujeres que molían el grano con sus dientes, de modo que la adición de la saliva completaba la base de la fermentación (Cordero, 2013). Esta bebida a partir del siglo XX es sometida a un proceso de legislación que buscaba desincentivar su consumo. Como Rodríguez y Duque (2007) lo mencionan, el factor político–reglamentario, que Lemaire (1997) plantea como una de las tres mutaciones del

¹³ *“Las externalidades de red se han definido como “un tipo especial de externalidades en el que la utilidad que reporta un bien a una persona depende del número de personas que lo consuman. De esta manera, la utilidad de un individuo aumenta si existe mayor número de individuos que simultáneamente demandan un bien o servicio varían (Tamayo & Piñeros, 2007)”*

entorno¹⁴, resultó siendo tan fuerte para el mercado chichero¹⁵ que no pudo resistirlo y lo llevó a su virtual desaparición. A continuación se presenta la evolución de la reglamentación asociada a la chicha de acuerdo a Rodríguez y Duque (2007) a partir de Calvo y Saade:

Tabla 5: Evolución de la reglamentación del mercado de la chicha

Fecha	Objetivo de la norma
1922, Acuerdo 15	Se prohibió el funcionamiento de “los establecimientos donde se fabrique o expendan chicha u otro licor fermentado y embriagante en cuya composición entre el maíz”
1922, Acuerdo 43	En su artículo 6, disminuyó la carga tributaria impuesta a las gaseosas, para desestimular el consumo de la chicha en los obreros bogotanos
1923, Acuerdo 78	Todas las bebidas fermentadas y a base de maíz quedaron comprendidas dentro de las prohibiciones
1923, Ordenanza 14	Estableció impuesto de \$0.01 sobre cada litro de chicha consumido
1925, Ordenanza 29	Deja en firme el gravamen de \$0.01/L y determina que la liquidación y recaudo se efectuará sobre el producto total elaborado en fábricas
1929, Ordenanza 29	Incremento del impuesto a \$0.015/L
1930, Ordenanza 32	Incremento del impuesto a \$0.02/L
1938, Ordenanza 34	Proscripción al funcionamiento de las chicherías en las zonas céntricas de las cabeceras municipales del departamento de Cundinamarca y de la ciudad de Bogotá
1947, Acuerdo 52	Ordena la clausura de las fábricas y expendios de chicha en Bogotá
1947, Ley 88	El Ejecutivo nacional prohibió el establecimiento de chicherías en las zonas céntricas de los municipios de todo el país
1948, Ley 34	Determinó que la chicha debía ser empacada en recipientes individuales y ser pasteurizada, con tapas herméticas y con un contenido inferior a 1 litro.

Fuente: (Calvo & Saade, 2002) citado en (Rodríguez Romero & Duque, 2008).

Por otro lado, a medida que la chicha desaparecía, el mercado de la Cerveza iniciaba un proceso de crecimiento y consolidación en el país, proceso que para antes de la adquisición de Bavaria por parte de SABMiller le daba a Bavaria el 99.1% del mercado total en Colombia. A continuación se presentan los principales hitos en la industria cervecera Colombiana.

La producción en la industria cervecera, posterior al periodo de la guerra de independencia, no tenía grandes barreras de entrada por lo que para el siglo XIX se podía encontrar gran cantidad de pequeñas fábricas caseras (Ogliastri, 1990). Pero no fue sino hasta 1887, cuando el inmigrante danés Peter Clausen completó los montajes iniciales de la cervecería Clausen inicialmente llamada esperanza finalizando en 1889 en la ciudad de Floridablanca - Santander, que nace la industria moderna cervecera como tal en el país dejando de ser un oficio rudimentario y doméstico (Martínez Rey, 2006).

¹⁴(Lemaire, 2013) plantea que los planos en los cuales muta el entorno organizacional son: Político-Reglamentario, Socio-Económico y tecnológico.

¹⁵ En este caso las mutaciones del entorno organizacional tuvieron influencia no en una organización particular sino en un mercado completo.

8 años antes del inicio industrial en firme de la industria cervecera, para el año de 1879 Leo y Emil Kopp, junto a Carlos y Santiago Castello constituyen Kopp y Castello dedicada al comercio, importación y exportación de bienes. Esta sociedad, en el año de 1889 dio comienzo, en Bogotá, a la construcción de lo que se convirtió en la actual Bavaria. En 1890 Kopp y Castello es disuelta y la fábrica de cerveza toma el nombre de Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei, la fábrica es finalmente inaugurada en 1891 (Bavaria, 2016).

Para 1896 Leo Kopp inicia un proceso de crecimiento vertical con la creación de la fábrica de vidrio Fenicia en donde produjo sus propios envases. Lo anterior como resultado de la inexistencia de una industria nacional que pudiera proveer, en aquel entonces, a un precio bajo los envases que se importaban y cuyo suministro era parte esencial del crecimiento Bavaria (Ogliastri, 1990).

En 1903 se fundó la Fábrica de Cerveza Alemana de Rudolf Kohn en Bogotá, después se convirtió en la Cervecería Germania.

En 1911 se lanza la Pola, primera marca de cerveza popular de Bavaria para conmemorar la celebración del centenario de la Independencia de Colombia.

En 1926 en Medellín se inició la Cervecería Continental, tenía fábricas en Pereira, Bogotá y Barranquilla.

En 1929 La fábrica de Cervezas de Manizales lanza al mercado cerveza Poker.

1930 se fusionaron Bavaria-Bogotá Handel con la Cervecería Continental para conformar la empresa cervecera más grande del país, el Consorcio de Cervecerías Bavaria S.A. para el mismo año nace Cervecería Unión fruto de la fusión de Cervecería antioqueña y Cervecería libertad.

Paralelamente al desarrollo de Bavaria para el año de 1902 se funda la Cervecería Antioqueña, que se liquidó en 1905 dando paso a la empresa Cervecería Antioqueña Consolidada ese mismo año. Esta cervecera junto con la Cervecería Libertad (1923) darían lugar para el año de 1930 a Cervecería Unión S. A. mediante un proceso de fusión.

En la costa atlántica, por su parte, se constituye en 1905 la cervecería Bolívar y en 1913 fue creada por un grupo de socios de la costa la Cervecería de Barranquilla, productora de Cerveza Águila. Estas dos cervecerías, dado el exceso de oferta que producían en la región y a las obligaciones que contrajeron con la banca, son vendidas a Don Mario Santo Domingo en el año de 1933 conformándose así la sociedad Cervecerías Barranquilla y Bolívar. La anterior transacción significó un golpe para el naciente consorcio de cervecerías Bavaria, ya que este se encontraba también interesado en la compra (Martínez Rey, 2006).

En 1942 a Raíz de la II Guerra Mundial el Gobierno Colombiano toma control de activos y bienes de ciudadanos y empresas Germanas en el país, incluyendo acciones de NV Handel en Industrie Maatschappij Bogotá representadas en el consorcio Bavaria.

En 1948 la Ley 34 del 28 de octubre prohíbe el expendio de bebidas fermentadas que no estén debidamente envasadas y selladas en vidrio impidiendo, en la práctica, a partir del primero de enero de 1949 las bebidas tradicionales como la chicha. A finales de ese mismo año, están en funcionamiento las fábricas de cerveza de Bavaria en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buga, Cali, Cúcuta, Duitama, Girardot, Manizales, Honda Pereira y Santa Marta, y las plantas Malteras en Bogotá, Boyacá,, Pamplona, y Santa Rosa de Viterbo. El consorcio acciones de cervecerías Bavaria adquiere las acciones de cervecerías Alemania.

En 1950 El consorcio de Cervecerías Bavaria constituye la sociedad tapas y envases.

En 1960 se realiza cambio de denominación social del consorcio de Cervecerías Bavaria por Bavaria S. A., Así mismo se renueva la imagen corporativa de la compañía con el nuevo símbolo que incluye la letra B coronada con la cabeza del águila Imperial alemana.

El 3 de marzo de 1967 se constituye cervecería Águila S. A. con un capital de 100, 000 acciones en donde Cervecerías Barranquilla y Bolívar S. A. poseían 99,960 acciones (Martínez Rey, 2006). Luego de pujas entre Bavaria y Cervecería Aäguila por incursionar en los mercados de la competencia se llega a un acuerdo para que las plantas de los Santo Domingo produjeran y envasaran marcas de Bavaria y esta última hiciera lo mismo al interior del país con Águila. Ese mismo año don Mario Santo Domingo convence, al entonces presidente de Bavaria, Alberto Samper de las ventajas que traería la adquisición de cervecería Águila. Los Santo Domingo se mostraron dispuestos a recibir a cambio de Águila acciones en Bavaria. Cuando se finalizó la transacción poseían un total de 20,2% de las acciones emitidas en Bavaria convirtiéndose en los mayores accionistas de la compañía pues hasta ese entonces nadie tenía más del 10% de las acciones. Posteriormente mediante la aprobación de incrementos de capital aumentaron su participación (Sanabria Tirado, 2002) junto con compras de acciones ya existentes a industriales antioqueños ocupando para el año de 1971 tres de los 5 puestos de la junta directiva y haciéndose así al control de Bavaria el cual se mantuvo hasta el día de la fusión por absorción con SabMiller en el 2005 (Rodríguez Romero & Duque, 2008).

En 1972 El grupo Santo Domingo controla la Cervecería Unión S.A.; para 1975 Cervecería Andina S.A., la última de las independientes, fue adquirida por el Grupo Santo Domingo.

En 1982 Bavaria Adquiere la totalidad de acciones de Latin Development Corporation y obtiene el control de las dos compañías Cerveceras de Ecuador , compañía de Cervezas expandiendo su operatividad a mercados internacionales.

En 1992 Ardila Lule construyó la Cervecería Leona en Tocancipá, ese mismo año Bavaria Adquiere la Compañía Andaluza de Cervezas en España.

En 1996 nace el Grupo empresarial Bavaria, Matriz de 173 sociedades en diversos sectores económicos.

En 1997 a raíz de la decisión de Bavaria por mantener únicamente el control de las sociedades dedicadas a la producción de bebidas y actividades conexas, se crea Valores Bavaria, matriz de las sociedades restantes con el fin de separar los flujos de caja de las compañías que no tuvieran relación con el mercado cervecero y así poder gestionar más fácilmente las inversiones diversificadas.

En 2001 Bavaria se convierte en propietaria del 91% de la Cervecería Nacional de Panamá continuando así el proceso de internacionalización.

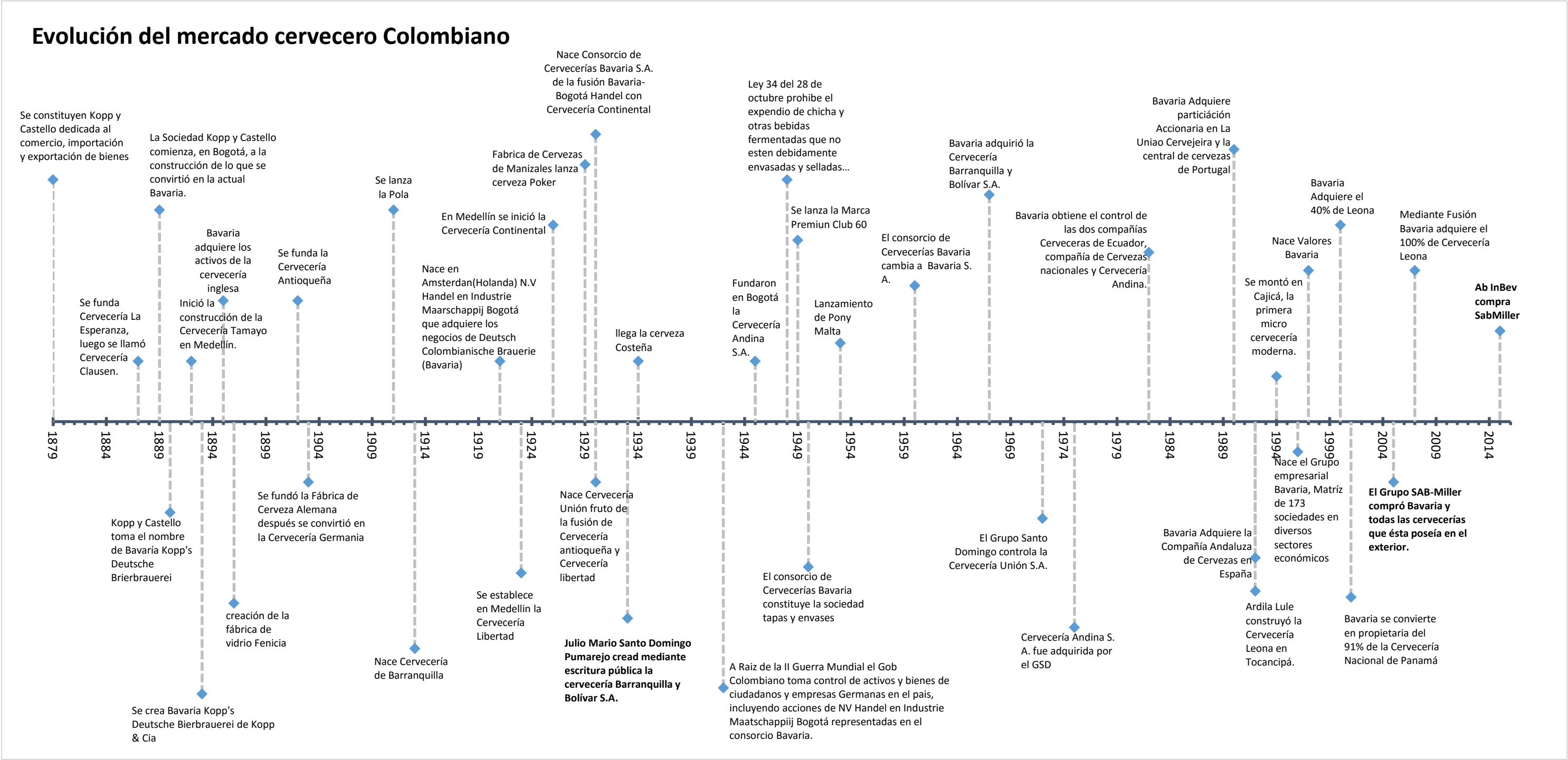
En el año 2005 El Grupo SAB-Miller compró Bavaria y todas las cervecerías que ésta poseía en el exterior. Esta transacción permitió a los Santo Domingo, con Bevco LLC, convertirse en jugadores al nivel mundial del mercado cervecero.

En el año 2007 Mediante Fusión Bavaria adquiere el 100% de Cervecería Leona.

En el año 2015 AB InBev Compra SabMiller dando como resultado la nueva compañía líder del mercado Cervecero: Newco (García, 2015).

La ilustración 15 muestra gráficamente el proceso de evolución del mercado cervecero Colombiano.

Ilustración 13: Evolución del mercado cervecero Colombiano



Fuente: Elaboración propia (Plano Danais, 2011), (Bavaria, 2016), (Rodríguez Romero & Duque, 2008).

El Grupo Santo Domingo, en su intención de ingreso al mercado cervecero global, para el año 2004 contaba con una participación monopolística en los mercados latinoamericanos donde operaba Bavaria así: Colombia 99.1%, Ecuador 96.1%, Panamá 79.2%, Perú 99.6%. Lo anterior dado que los cuatro mercados mencionados, vistos aisladamente, eran insuficientes para llamar la atención “de ahí que la estrategia puesta en operación por el grupo fue nuevamente brillante, pues adquirir y centralizar los monopolios cerveceros de estos cuatro países alrededor de una sola firma hizo que su posición fuese atractiva para las grandes productoras de cerveza a nivel mundial” (Rodríguez Romero & Duque Oliva, 2008). Es así como en 2005 se anunció el acuerdo entre SABMiller y Bavaria, mediante el cual una subsidiaria de la primera se fusiona con BevCo LLC., (BC), y un holding de las inversiones del GSD. Como consecuencia, SABMiller toma una participación del 71,8% que es la misma del GSD en Bavaria. En contrapartida, aquella emite a nombre de Bevco 225 millones de acciones ordinarias de SABMiller, que representaban, en su momento, 15,1% de su capital (Parra Restrepo, 2006)

Luego de su ingreso al mercado Cerveceros Global en el año 2005, el GSD mantuvo una posición pasiva en SABMiller. A pesar de que la participación porcentual en la compañía disminuyó un 1% desde el año 2005 al año 2014, no se debió a movimientos de venta o cesión accionaria sino a una reconfiguración del capital social de SABMiller ya que el número de acciones de BevCo LLC, vehículo de inversión del GSD, se mantuvo siempre en 225,000,000.

Los principales inversores de SABMiller a 2014 son:

Tabla 6: Composición accionaria principal de SABMiller 2014

Compañía	Número de acciones	% de capital
Altria Group, Inc	430,000,000	26.99%
BevCo Ltd	225,000,000	13.99%
Public Investment Corporation	67,663,248	4.49%
	722,663,248	45.47%

Fuente: (SABMiller, 2015b)

El 13 de octubre de 2015 se anunció la aceptación por parte de SABMiller de la oferta de adquisición emitida por AB Imbev, el valor de cada acción sería de 68 dólares (Dinero, 2015a).

El 11 de Noviembre de 2015 se oficializa la decisión de compra, la nueva compañía, número uno del mercado cervecero será conocido como Newco. En virtud del acuerdo, cada accionista de SABMiller tendrá derecho a recibir 44 libras (61 euros) en efectivo por cada título, lo que supone una prima de un 50 % frente a las 29,34 libras (41 euros) al cierre del mercado el 14 de septiembre pasado. El acuerdo va acompañado de una alternativa, por la que los accionistas de SABMiller pueden elegir 3,7 libras (5,1 euros) en efectivo por título y 0,483969

acciones restringidas. Esas acciones restringidas serán convertibles, a elección del titular, en acciones nuevas ordinarias después de cumplirse el quinto aniversario de quedar completada la transacción. La transacción será materializada a través de la adquisición de SABMiller por parte de la compañía belga Newco, creada en virtud del acuerdo y en la que también quedará fusionada AB InBev. (García, 2015)

El panorama anteriormente descrito contradice, como previamente se mencionó, parte de los postulados de Hannan y Freeman (1977). Sus planteamientos afirman que una organización por sí sola es incapaz de modificar el entorno y que es este último quien selecciona las más aptas para la supervivencia en el mercado. Las transacciones de fusión y adquisición descritas anteriormente a lo largo de los últimos años son un claro ejemplo de que una organización es completamente capaz de modificar la estructura del mercado y definir su rumbo validando de este modo a Singh et al. (1986)

6.2 Valorem y Quadrant Capital Advisors Inc

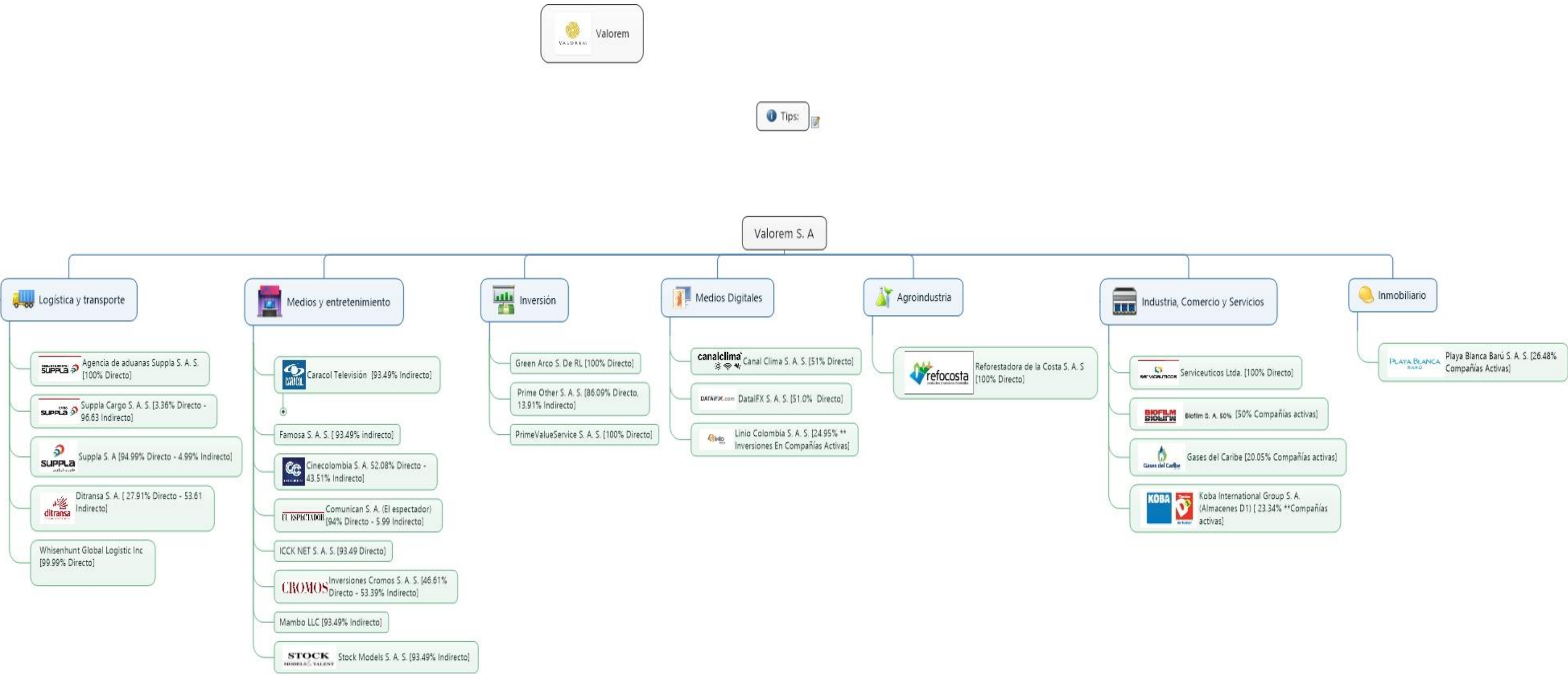
Las inversiones del GSD fuera del mercado mundial de la cerveza con Valorem y Quadrant capital advisors exploran nuevos mercados y consolidan participación en los ya existentes. De acuerdo a Ansoff el crecimiento de una organización puede darse mediante un proceso de expansión, en el cual se continúa compitiendo con los mismos productos en los mercados que ya se incursionó, y mediante un proceso de diversificación, este último responde a la exploración de nuevos mercados y nuevos productos (Ansoff, 1986). En este punto el GSD construye su estrategia con base a un híbrido del postulado antes mencionado teniendo en cuenta las inversiones sobre las cuales actualmente tiene participación:

6.3 Valorem

Valorem es una *“Sociedad anónima cuyas acciones están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia, administrada bajo la filosofía de un Fondo de Inversión. Valores Bavaria se creó en 1997, como resultado de un proceso de escisión del Grupo Empresarial Bavaria que permitió a este último enfocarse exclusivamente a la producción y venta de cerveza y otras bebidas. Por su parte, Valores Bavaria optó por dedicarse a la inversión en otros campos de la economía”* a partir de 2004 la compañía adoptó el nombre de Valorem (Valorem, 2015b).

A 2014 la compañía cuenta con participación en las siguientes compañías:

Ilustración 14: Valorem Empresas por sector Económico



Fuente: Elaboración propia con base en (Valorem, 2015a)

Valorem hoy día cuenta con un portafolio diversificado de compañías en los sectores de Logística y transporte, Medios y entretenimiento, Inversión, Medios Digitales, Agroindustria, Industria comercio y servicios, e inmobiliario.

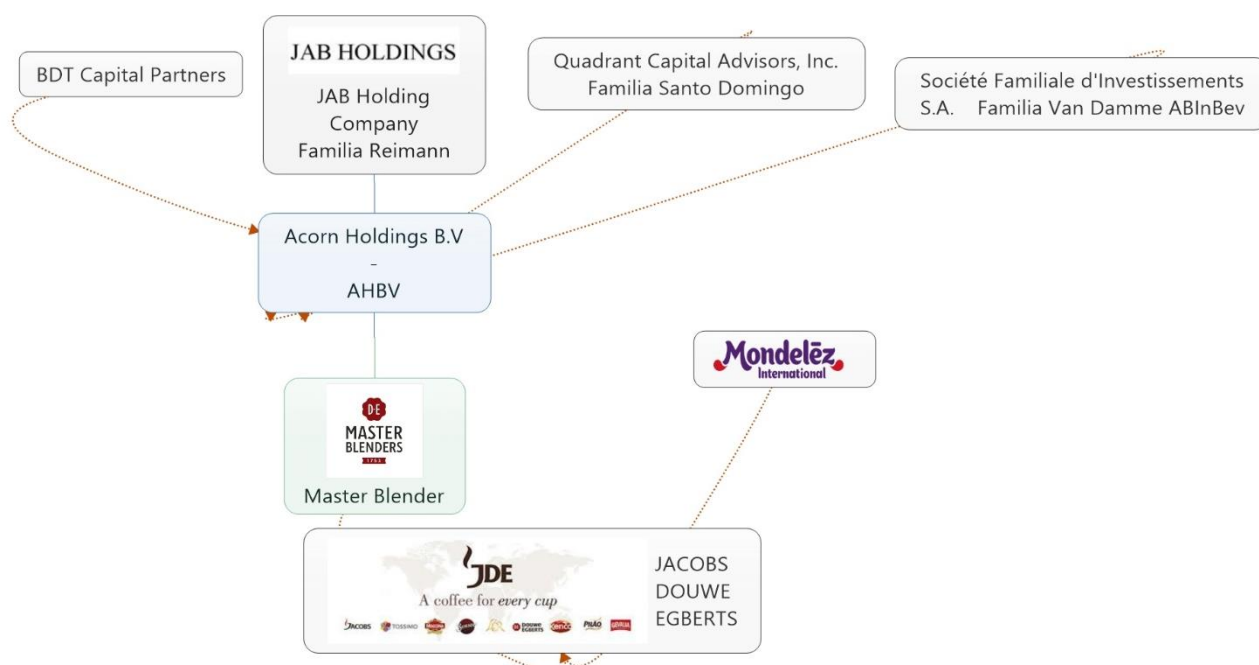
6.4 Quadrant Capital Advisors Inc

Quadrant Capital Advisors Inc es una firma de capital de riesgo inscrita en Nueva York.

En el mes de mayo de 2015 el mercado mundial del café vio el nacimiento de la compañía Jacobs Douwe Egberts quien entraba con una participación de alrededor de 16% (Dinero, 2015b).

Jacobs Douwe Egberts (JDE) nace de la cooperación conjunta entre la división de Café de Mondelez International. y D. E. Master Blenders, esta última pertenece a JAB Holding Company que junto con Quadrant Capital Advisors (Familia Santo Domingo), Société Familiale d'Investissements S.A (Familia Van Damme) y BDT Capital Partners capitalizaron el 51% de esta nueva empresa (Mondelez, 2015) que ingresa como segundo actor mundial a competir con Nestlé quien tiene un 23% de participación en dicho mercado (Dinero, 2015b).

Ilustración 15: Estructura de participación del GSD en JDE



Fuente: Elaboración propia con base a (Mondelez, 2015)

Lo anterior (Diversificación hacia una gran variedad de mercados) y de acuerdo a los postulados de Chandler (1962) caracteriza la evolución del crecimiento empresarial de las organizaciones. En la medida que el grupo Santo Domingo fue diversificando su participación en distintos mercados su estructura igualmente comenzó a modificarse y es así como hoy en día cuenta con tres Holdings de Inversión para mantener en cada línea de negocio una posición dominante de dirección estratégica (Grant, 1988).

De acuerdo a Garrette (2009) citado en (Rodríguez Romero & Garzón Santos, 2009) las vías regularmente reconocidas para el crecimiento de una organización se muestran a continuación:

Tabla 7: Vías de crecimiento organizacional

<i>Vías</i>	<i>Modos</i>	<i>Crecimiento interno</i>	<i>Crecimiento externo</i>	<i>Crecimiento conjunto</i>
En el “core business”		<i>Innovación</i>	<i>Concentración</i>	<i>Alianzas horizontales</i>
Hacia nuevas zonas geográficas		<i>Implantación autónoma en el extranjero</i>	<i>Adquisiciones internacionales</i>	<i>Joint-venture internacionales</i>
Hacia otros oficios		<i>Diversificación orgánica</i>	<i>Diversificación por adquisición</i>	<i>Asociaciones intersectoriales</i>
Hacia adelante o atrás		<i>Integración vertical</i>	<i>Adquisición de proveedores o clientes</i>	<i>Asociaciones verticales e internalización</i>

Fuente: (Rodríguez Romero & Garzón Santos, 2009)

De este modo la estrategia de crecimiento organizacional del grupo Santo Domingo se encuentra hoy en día estructurada así:

“El core Business” o “Core competencias” se define como aquellas competencias de la organización que son fundamentales. La identificación de dicha o dichas competencias puede ser realizada observando entonces en las competencias organizativas¹⁶ las siguientes características:

1. una “Core competencias” proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
2. una “Core competencias” hace una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final.
3. una “Core competencias” es difícil de imitar para los competidores, ya que es una compleja armonización de las tecnologías individuales y técnicas o habilidades de producción. (Hamel & Prahalad, 1990)

¹⁶ una empresa se define y se concibe entonces naturalmente como un conjunto de competencias (Rodríguez Romero & Garzón Santos, 2009)

4. Ningún recurso o capacidad existente puede completar las tareas y proveer mismo valor a los clientes (Ireland et al., 2009) citado en (Papula & Volná, 2013)

“Paturel, al clasificar las maniobras estratégicas de desarrollo, define como Crecimiento Interno (CI) a todas las adquisiciones (compra o alquiler) de medios de producción aislados que deben combinarse correctamente antes de obtener adecuados (...). Crecimiento Externo (CE) a la adquisición de uno o múltiples conjuntos productivos ya existentes y en funcionamiento. Crecimiento Conjunto (CC) a una particularidad de los dos anteriores, pues puede ser desarrollado ex-nihilo (internamente) o por la toma de control común de otra sociedad”(Rodríguez Romero & Garzón Santos, 2009)

El concepto de innovación es introducido por Joseph Schumpeter (1911) con la idea de destrucción creativa, consiste en la introducción de nuevos bienes y métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización (Auletta & Ojeda, 2014).

Para Drucker (1986) citado en (Veiga, 2001) existen dos tipos de innovación: de carácter complementario que sigue el enfoque de Say y Schumpeter, puede entenderse la innovación como el cambio en el rendimiento de los recursos. La otra visión es entender la innovación como la acción de cambiar el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor. El primer tipo de innovación parte de la oferta, el segundo de la demanda.

Porter (1990) por su parte considera que puede ser un acto de innovación la creación de ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado. Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos (Castaño Duque, 2004)

Las tablas 8 a 11 desarrollan el concepto presentado en la tabla 7 aterrizado a la particularidad del GSD:

Tabla 8: Vías de crecimiento organizacional del GSD en el Core Business

Modos Vías	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
En el core Business	1. Inicios del Siglo XX: Julio Mario Santo Domingo Pumarejo (el patriarca de la familia) obtuvo la representación para la venta en Colombia de los “Chicles Whigley”.	El mercado Cervecerero colombiano bajo la visión estratégica del patriarca del GSD, Julio Mario Santo Domingo Pumarejo, inicia un proceso de concentración de firmas que lo lleva tener el control del 99,1% del mercado cervecero colombiano en 2004 antes de la fusión por absorción con SABMiller en el 2005	1. SABMiller y Bavaria en Colombia son propietarias de marcas dirigidas a distintos nichos de mercado. Dentro del portafolio de Bavaria en Colombia se encuentran, hoy en día, con las siguientes marcas: Nacionales Poker Ligera, Club Colombia, Aguila Light, Aguila, Poker, pilsen, Costeña, Cola & Pola. Internacionales Peroni, Miller Genuine Draft, Miller Lite, Redds, Redd's Dry Malta Pony Malta
	172. 1933: Julio Mario Santo Domingo Pumarejo crea mediante escritura pública la cervecería Barranquilla y Bolívar S.A.		
	3. La familia Santo Domingo Compra Acciones de Bavaria hasta lograr en 1966 un acuerdo con cervecería Águila un acuerdo de repartición del mercado nacional. Cada empresa envasa productos de la otra para evitar costos de transporte.		
	4. 1968 Julio Mario Santo Domingo Asume el control de Bavaria.	Al Igual que el mercado Cervecerero Colombiano, el mercado cervecero global durante los último años tuvo un proceso de consolidación, llegando hoy en día a que más del 50% del mercado se encuentre concentrado en solo tres firmas. Ver ilustración 5 e ilustraciones 7 a 10.	2. El Grupo Santo Domingo tiene presencia en el mercado global de la cerveza con su participación en SABMiller, en el mercado del café por su participación en Jacobs Dowe Heberts, en los mercados de Inmobiliaria y turismo, logística y transporte, medios y entretenimiento e industria y retail
	5. En 1996 nace el Grupo empresarial Bavaria, Matriz de 173 sociedades en diversos sectores económicos.		
	6. 1997 Se crea valores Bavaria		
	8. 2015 El GSD incursiona en el Negocio mundial del café		

Fuente: (Rodríguez Romero & Duque, 2008), (Bavaria, 2016), (Valorem, 2015b), (Mondelez, 2015).

Las razones para que las empresas se internacionalicen pueden ser de diversa índole: Saturación del mercado local, oportunidad en mercados internacionales, logro de economías de escala, entre otros factores que pueden permitir extender la actividad a otras zonas (Losada Pérez et al., 2007). En este sentido el GSD inicia su operación en un mercado Regional en Barranquilla con la cervecera Barranquilla y Bolívar S.A. hasta hacerse gradualmente con todo el mercado nacional colombiano, posteriormente se extiende al mercado regional (Latinoamericano) parte del europeo para finalmente, en el año 2005, hacer su incursión como jugador del mercado global con el 15% de las acciones de SABMiller. Actualmente hace parte de la nueva compañía número uno del mundo en producción de Cerveza: Newco.

En la tabla 9 se encuentran los principales hitos del GSD en la vía de crecimiento en nuevas zonas geográficas:

Tabla 9: Vías de crecimiento organizacional del GSD en nuevas zonas geográficas

Modos	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
Vías			
Hacia nuevas zonas geográficas	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint-venture internacionales
	1. Participación de Bavaria en los mercados de Ecuador, Perú, Panamá, Portugal y España para el año 2004	1. 1983 Bavaria adquiere la totalidad de acciones de latin development Corporación y obtiene el control de las dos compañías Cerveceras de Ecuador , compañía de Cervezas	<i>Principales Joint venture a 2014:</i> <i>SABMiller y China Resources Enterprises</i> <i>SABMiller y Miller Coors</i>
	2. Ingreso al mercado Global de la cerveza como parte del segundo jugador del mercado en el año 2005	2. 1990 Bavaria Adquiere participación en la Uniao Cervejeira y Central de Cervejas de Portugal	
	3. Miembro de la mayor Cervecera a nivel Global en el año 2015	3. 1992 Bavaria Adquiere la Compañía Andaluza de Cervezas en España	

Fuente: (Rodríguez Romero & Duque, 2008), (SABMiller, 2015b), (García, 2015).

Cuando las organizaciones dirigen su actividad hacia otros oficios o diversifican su actividad se pueden distinguir, en términos teóricos, dos posturas.

Ansoff (1957) caracteriza la diversificación como la posición en la que se encuentra actualmente una organización determinada versus la incursión que realizará en nuevos mercados o con nuevos productos, este autor enumera cuatro tipos de diversificación:

La diversificación vertical: *“Afilia la cadena de manufactura del producto, de la obtención de materias primas a la comercialización.”*

Diversificación horizontal: *“La empresa se mantiene en la misma industria, y el vínculo entre las distintas actividades que son constitutivas concierne esencialmente a la distribución de los productos”.*

La diversificación concéntrica: *“Se define en oposición de un posible cambio de clientela o de productos, por una tecnología conexas y un proceso de distribución similar a aquellos utilizados en la actividad de origen. Las actividades ligadas no pertenecen a la misma industria.”*

La diversificación conglomeral: *“Es una ruptura total de los lazos con el sector sobre el cual la empresa estaba inicialmente presente, tanto desde el punto de vista de la tecnología y del producto, como del mercado”* (Garzón, 2011) citado en (Ariza Velasco, 2013)

La segunda postura la plantea Wrigley (1970), esta será *“posteriormente desagregada y populariza por Rumelt. Siendo su principal aporte la distinción entre negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada. En concreto, para Rumelt la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. En cambio, la diversificación es no relacionada cuando implica un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa”* (Huerta Riveros & Navas López, 2006).

De acuerdo a las anteriores nociones se plantea en la tabla 10 la vía de crecimiento por el camino de la diversificación o hacia otros oficios:

Tabla 10: Vías de crecimiento organizacional del GSD: hacia otros oficios

Modos	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
Vías	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones intersectoriales
Hacia otros oficios	El Grupo Santo Domingo con su Holding de inversiones Valorem cuenta con presencia en los sectores de Medios y entretenimiento, transporte y logística, inmobiliaria y turismo, industria y retail. Ver portafolio de compañías en la ilustración 17.	Adicional a lo descrito en este documento sobre las fusiones y adquisidores en el mercado cervecero global, el GSD con Valorem ha realizado adquisidores empresariales y ha ganado participación en diversos sectores económicos.	El grupo santo Domingo en asociación con Mondelez internacional constituye Jacobs Dowe Hegberts, el segundo jugador a nivel global del mercado del café después de Nestlé.

Fuente: (Mondelez, 2015), (Valorem, 2015b)

En cuanto a la vía de crecimiento. Hacia delante o hacia atrás tenemos el siguiente panorama descrito en la tabla 11:

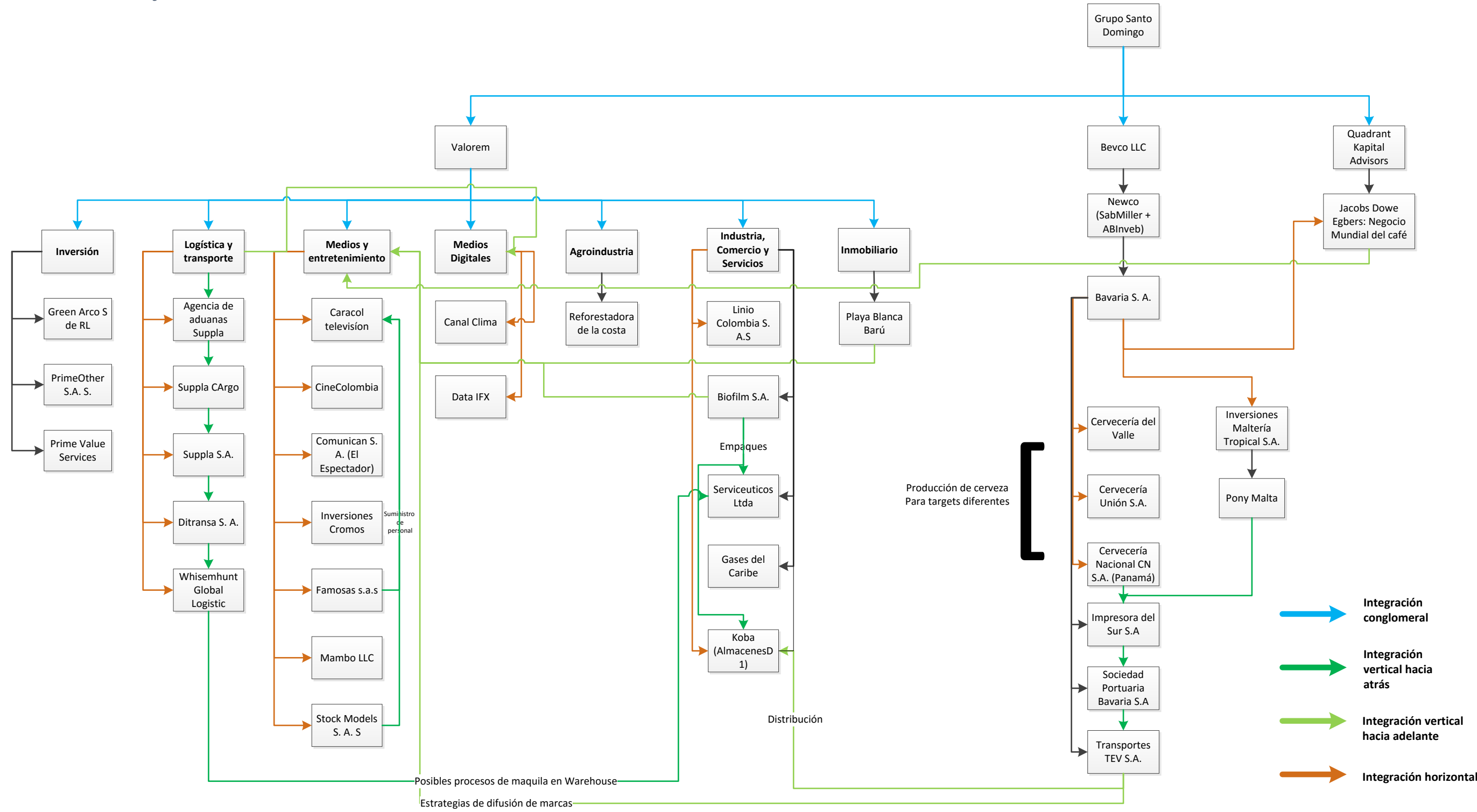
Tabla 11: Vías de crecimiento organizacional del GSD: hacia delante y hacia atrás

Modos	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
Vías	Integración vertical	Adquisición de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internalización
Hacia adelante o atrás	<p>1. En Colombia: seis plantas cerveceras y dos malaterías. Fábrica de etiquetas Impresora del Sur, ubicada en el municipio de Yumbo. Fábrica de tapas ubicada en las instalaciones de la Cervecería de Bogotá.</p> <p>2. A nivel internacional SABMiller cuenta con una de las embotelladoras más eficientes de la industria (Coca Cola cuenta con un contrato de embotellamiento de su bebida cola en esta compañía) al igual que fábricas de tapas y etiquetas en Europa y Asia..</p>	Los procesos de fusiones y adquisiciones en la industria cervecera al igual que las asociaciones intersectoriales han sido descritos a lo largo de este documento. Ver ilustraciones: 3,5,7-10,16	<p>1. Ingreso a los mercados de Ecuador, Panamá Ecuador y Perú</p> <p>2. Ingreso al mercado Cervecero Global y su transición como miembro de la compañía número uno del mundo en este sector.</p> <p>3. Inversión con Valorem en compañías con presencia nacional e internacional ver ilustración 17</p> <p>4. Ingreso al mercado del Café junto con Mondelez Internacional</p>

Fuente: (Bavaria, 2016), (SABMiller, 2015b), (Mondelez, 2015), (Valorem, 2015b)

De acuerdo a la anterior revisión, el grupo Santo Domingo encuentra enmarcada su estructura en los tres tipos de integración empresarial los cuales se encuentran descritos en el numeral 5. 3 de este documento

Ilustración 16: Estructura de integración del GSD



Fuente: Elaboración propia con base en (Bavaria, 2015), (Mondelez, 2015), (Valorem, 2015)

Para efectos de la representación gráfica de la estructura del GSD, y debido a la complejidad que su participación, con Bevco, en el mercado global cervecero, se toma como referencia únicamente la compañía Bavaria S. A. para este sector específico.

La integración de tipo horizontal en la estructura del GSD se encuentra ejemplificada con su participación en el mercado de bebidas alcohólicas de malta, bebidas no alcohólicas de malta y el negocio del café con Jacobs Dowe Egberts cubriendo distintos tipos de consumidores. Igualmente en el mercado de medios y entretenimiento se encuentra presente en la industria de la televisión, los medios impresos, medios digitales, productoras de televisión y formación de personalidades para medios. Por su parte el mercado de Logística y transporte se encuentra integrado bajo los servicios del grupo Suppla desde el proceso de importación, pasando por el transporte, almacenamiento y procesos de maquilas en bodega. Finalmente en el mercado de comercio y retail el GSD se encuentra presente en dos canales: el digital con Linio y el de retail de productos de consumo con D1.

En cuanto a la integración horizontal hacia atrás, en los procesos de producción de cerveza, el GSD con Bavaria cuenta con tres plantas de producción, una planta de impresión de etiquetas y los servicios de transporte para distribución. Su producto Pony Malta también hace uso de la cadena de distribución y etiquetado. En cuanto a la integración horizontal hacia adelante se evidencia en los servicios de difusión de los medios de comunicación para los productos que se producen y la distribución de los mismos al consumidor final en los almacenes D1.

Finalmente la estructura de diversificación conglomeral pura¹⁸ debido a su alcance de mercado, que concentra su operación en tres holdings, llega a diversos sectores económicos: El cervecero con Bavaria; Medios y entretenimiento, logística y transporte, comercio retail, Inmobiliaria y turismo con Valorem y el reciente ingreso en el negocio internacional del café con la participación de Quadrant Capital Advisors en la naciente Jacobs Dowe Hegberts.

¹⁸ Se presenta entre firmas, operando en mercados enteramente separados (Tamayo & Piñeros, 2007).

7 Conclusiones

El mercado Cervecerero tanto a nivel local como global ha experimentado a lo largo de los años una reducción significativa de actores de forma tal que más del 50% de la producción mundial, hoy en día, es controlada por tan solo tres firmas. Esta consolidación se enmarca en la metáfora biológica inicialmente planteada por Malthus y adherida por Charles Darwin la cual, aterrizada al crecimiento y evolución organizacional, permite evidenciar que actores tales como la naciente Newco, Heineken y las demás firmas representativas plantean una estrategia de crecimiento en progresión geométrica. Todo lo anterior comandado y ejecutado por grupos económicos como el Santo Domingo.

Si bien es cierto que el entorno con sus fuerzas político reglamentarias, socio-económicas y tecnológicas influye en el rumbo organizacional, existen hoy en día firmas cuya dimensión y alcance de mercado es tan imponente que no tienen problema en superar dichas barreras y reconfigurar los mercados logrando el mayor beneficio. Claro está que estas organizaciones se han enfrentado a las fuerzas del entorno durante muchos años y su capacidad de adaptación las ha llevado a la posición dominante que hoy ostentan tal es el caso, hoy en día, de la numero uno del mercado global cervecero.

El grupo Santo Domingo ha sido, desde sus orígenes en la costa atlántica Colombiana, uno de los conglomerados más representativos del país, su estrategia ha estado continuamente enfocada en el crecimiento y expansión hacia nuevos mercados y tener participación activa dentro de las empresas top a nivel global como en el caso de Newco, número uno del mercado cervecero, Jacobs Douwe Egberts número dos en el mercado del café y además de importantes inversiones en diversos sectores económicos con Valorem.

La estrategia del GSD, como lo caracterizan Rodríguez & Duque (2008), ha estado enfocada en la jugada de que el pez chico se come al grande, es decir este grupo inicia con participaciones minoritarias en términos accionarios y termina por tomar el control total de las organizaciones mediante estrategias de adquisiciones por OPA, Green Mail o alianzas estratégicas. Si bien desde 2005 hasta hoy la participación del GSD en SABMiller no tuvo variaciones, hoy en día hace parte de la compañía número uno de la cerveza a nivel global y aunque la dificultad de aumentar su participación es alta debido a la disminución inminente de su capital accionario, la cual aún no se conoce, el camino está servido teniendo en cuenta

que Newco cotizará en las bolsas de Valores de Bruselas, Johannesburgo y México (García, 2015).

Los recursos e inversiones del Grupo Santo Domingo pasaron de estar manejados por una sola compañía a hoy en día tener una estructura de tres Holdings: BevCo LLC jugador del mercado cervecero; Valorem Inversora de diversos sectores económicos y Quadrant Capital Advisors con sede en New York, que al igual que Valoren, se concentra en el mercado de inversiones. Lo anterior nos lleva a decantar que la experiencia del grupo lo ha llevado a tener un tridente, como el del Grupo empresarial antioqueño¹⁹, para cubrir sectores en los que tiene interés y prevé su crecimiento. Esta Jugada valida la postura de Chandler: el GSD tiene una estrategia en la que el fin último es ser partícipe de las principales firmas a nivel global y para el logro de este objetivo su estructura empresarial se adapta al cubrimiento de la mayor cantidad de mercados.

La integración de tipo conglomeral, horizontal y vertical al igual que la estrategia de crecimiento y la superación de las barreras del entorno adhiriendo a sus competidores y propagando su nueva y modificada forma en cada etapa de cambio del grupo Santo Domingo, permitieron que iniciara operaciones a nivel local en la costa atlántica colombiana y luego continuara su crecimiento a nivel nacional, continental, multicontinental y finalmente Global.

El presente trabajo queda abierto para continuar explorando, en el futuro, los posibles cambios que el GSD tenga dentro de su participación en las organizaciones globales de las que ya hoy en día es una pieza importante.

¹⁹ Aunque legalmente el Grupo Empresarial Antioqueño no existe, este configura una estructura similar al del Keiretzu Japones en donde las compañías se encuentran unidas por determinados intereses comunes (Martínez Sarmiento, 2011). El tridente del Grupo está conformado por Suramericana, Nutresa y Argos (Dinero, 2014)

8 Bibliografía

- ABInBev. (2015). Company profile. Accesado el 13 de enero, 2015, Recuperado de http://www.ab-inbev.com/pdf/Company_Profile.pdf
- Ahumada Figueroa, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XI(Nº 1), 10.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali Colombia: Universidad del Valle: Facultad de ciencias de la administración
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1990). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 1993(1), 51-73.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, I. (1986). *La estrategia de la empresa*. España: Orbis.
- Aragón Correa, J. A. (2010). ¿ Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial. *Dirección y Organización*(19).
- Ariza Velasco, F. E. (2013). *Caracterización de las respuestas de la Organización Carvajal (1960-2012) frente a las mutaciones del entorno*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Ascher, B. (2012). Global beer: The road to monopoly. *American Antitrust Institute, Washington, DC*.
- Auletta, N., & Ojeda, E. (2014). Desafíos de la innovación empresarial en América Latina. *Debates IESA*, 19(2), 10-14.
- Bavaria. (2016). Acerca de nosotros historia. Accesado el 19/04, 2016, Recuperado de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia>
- Bohórquez Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265.
- Carlsberg. (2015a). About US Timeline (1811 - 2013) Accesado el 12 de Octubre, 2015, Recuperado de <http://www.carlsberggroup.com/Company/heritage/Pages/Timeline.aspx>
- Carlsberg. (2015b). Annual Report 2014 Carlsberg Group. In 61056416 (Ed.), (pp. 164). Copenhagen V Denmark.
- Castaño Duque, G. A. (2004). Seminario de Teoría Administrativa (2004 ed.). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cayama, H. S., Lovera, M. I., & González, F. M. (2008). Innovación tecnológica en la organización empresarial: un análisis desde la teoría biológica evolucionista. *Multiciencias*, 8(1), 28-37.
- CCU. (2015). Nuestra Historia. Accesado el 12 de octubre 2015, Recuperado de <http://www.ccu.cl/quienes-somos/nuestra-historia/>
- Claramonte Sanz, V. (2011). Historia breve de las contribuciones evolucionistas a la Filosofía Biológica predarwinista: desde la Edad Media hasta Darwin. (Spanish). *Contrastes: revista internacional de filosofía*, 16, 85-118.
- CNN. (2015). Heineken compra cervecera para encarar a AB InBev-SABMiller. *CNN Expansion*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/10/15/heineken-compra-53-de-la-cervecera-piovarna-lasko>
- Cordero, L. (2013). Guarapo: la bebida del pueblo colombiano. *BIADIG: Teatro y fiesta popular y religiosa*, 20, 79-91.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise* (Vol. 120). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology
- Darwin, C. (1859). *El origen de las especies por medio de la selección natural* (A. de Zulueta, Trans.). España: Editorial CSIC-CSIC Press.
- Dinero. (2014). Los paisas a la conquista. Accesado el 28 de noviembre, 2015, Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresadecaratula/articulo/los-negocios-del-grupo-empresarial-antioqueno/199996>
- Dinero. (2015a). AB InBev y SABMiller acuerdan precio de adquisición de 44 libras esterlinas por acción. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ab-inbev-sabmiller-acuerdan-precio-adquisicion-44-libras-esterlinas-accion/214645>
- Dinero. (2015b). Gigantes de la cerveza en el mundo crean al nuevo competidor de Nestlé. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/jacobs-douwe-egberts-nueva-segunda-compania-cafe-mas-grande-del-mundo/211935>
- Dinero. (2015c). Los tres magnates detrás de la compra de SAB Miller. Accesado el 14 de octubre, 2015, Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/fondo-3g-gestor-fusion-entre-ab-inbev-sab-miller/214149>
- Dinero. (2015d). ¿Qué sigue tras el acuerdo de AB Inbev y SABMiller? *Revista Dinero* Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/analisis-sobre-consecuencias-del-acuerdo-ab-inbev-sabmiller/214670>
- El Financiero. (2015). AB InBev y SABMiller se fusionan; nace un gigante de la industria cervecera. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ab-inbev-y-sabmiller-cierran-principio-de-acuerdo-para-fusion.html>
- ElColombiano. (2015). La fusión InBev-SABMiller se “toma” todo el mercado cervecero colombiano. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/la-megafusion-inbev-sabmiller-se-tomara-todo-el-mercado-de-la-cerveza-en-colombia-EI2875053>
- ElPais. (2015a). AB Inbev y SABMiller controlarán un tercio de las ventas de cerveza. *El Pais*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/10/13/actualidad/1444719042_257821.html
- ElPais. (2015b). La cervecera belga AB Inbev cierra la compra de SABMiller. Accesado el 29-11, 2015, Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/11/11/actualidad/1447233526_364155.html
- ElTiempo. (2015a). El multimillonario brasileño detrás de AB InBev y Burger King. Accesado el 14 de octubre 2015, Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/venta-sabmiller/16402734>
- ElTiempo. (2015b). El negocio de BBC con la cervecera más grande del mundo. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/bbc-es-comprada-por-la-cervecera-mas-grande-del-mundo/15680578>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín Colombia: Universidad Eafit.
- García Molina, M. (2010). Crisis y diversificación de los grupos empresariales colombianos a finales de los noventa. *Documentos Facultad de ciencias Económicas*, 9, 1-22.
- García, V. (2015). AB InBev y SABMiller sellan un acuerdo para crear un gigante cervecero. Accesado el 11/23, 2015, Recuperado de <http://www.efe.com/efe/america/economia/ab-inbev-y-sabmiller-sellan-un-acuerdo-para-crear-gigante-cervecero/20000011-2760701>
- Grant, R. M. (1988). On ‘dominant logic’, relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 9(6), 639-642.

- Gutiérrez Rueda, J., & Gómez, N. Z. (2008). Medidas de concentración y competencia. Bogotá: Banco de la Republica de Colombia.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Heineken. (2015a). Heineken Annual Report 2015 (pp. 159). Amsterdam.
- Heineken. (2015b). Our History. Accesado el 12 de Octubre, 2015, Recuperado de <http://www.theheinekencompany.com/about-us/our-history>
- Howard, P. H. (2014). Too big to ale? Globalization and consolidation in the beer industry *The Geography of Beer* (pp. 155-165). Estados Unidos: Springer.
- Huerta Riveros, P., & Navas López, J. E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: un análisis de la estrategia de diversificación relacionada. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(3), 213-228.
- Inbev, A. (2015). Anheuser-Busch InBev 2014 Annual Report (pp. 182). Leuven - Belgium.
- Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation-3e édition*. Paris Francia Dunod.
- Losada Pérez, F., Ruza Sanmartín, E., Barreiro Fernández, X. M., & Navarro García, A. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española, ICE: Revista De Economía*(837), 255-272.
- Malthus, T. R. (1798). *Primer ensayo sobre la población* (Vol. 30). Madrid SARPE.
- Martínez Rey, J. (2006). Historia de la industria cervecera en Colombia. *Bucaramanga: SIC Editorial*.
- Martínez Sarmiento, H. (2011). *El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico*. Universidad Nacional de Colombia.
- Massieu, Y., & Barajas, R. (2000). Savia (Empresas La Moderna): una multinacional mexicana, nuevo actor social en la agricultura. *Revista Mexicana de Sociología*, 62(3), 79-107. doi: 10.2307/3541306
- MolsonCoors. (2015). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(D) of the Securities Exchange Act of 1934 For the fiscal year ended December 31, 2014 (Vol. 1-14829, pp. 229). Estados Unidos.
- Mondelez, I. (2015). D.E Master Blenders 1753 and Mondelez International Receive Conditional Approval to Create Leading Global Coffee Business. Accesado el 12 de octubre, 2015, Recuperado de <http://ir.mondelezinternational.com/releasedetail.cfm?releaseid=910730>
- Montoya, L. A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 59-70.
- Neira, M. d. C. O. (2002). Inercia estructural: antecedentes y consecuencias. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, 11(1), 113-124.
- Ogliastri, E. (1990). *Cien años de cerveza Bavaria*. Bogotá Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Papula, J., & Volná, J. (2013). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 49, 28-35.
- Parra Restrepo, B. (2006). ¿Qué hay detrás de la "venta" de Bavaria? . *UN periódico*. Recuperado de <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/79/02.htm>.

- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Innovar*, 16(28), 33-42.
- Penrose, E. T. (1952). Biological Analogies in the Theory of the Firm. *The American Economic Review*, 42(5), 804-819.
- Plano Danais, R. (2011). La industria cervecera en Colombia. Accesado el 11-12, 2015, Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/agosto2011/cerveza-industria>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 69-95.
- Porter, M. E. (1979). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 12601, 78-93.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Balderas México D.F: Limusa.
- RAE. (Ed.) (2015) Diccionario de la lengua española (2001 ed.). Madrid: Real Academia de la lengua española.
- Ramírez, C. E., Jimenez, A., & Garrido, J. F. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las "cervezas". *Estudios Gerenciales*, 19(86), 79-95.
- Rodríguez, J. (1991). Nuevas tendencias en la investigación sociológica. *Reis*, 203-217.
- Rodríguez Romero, C. A. (2002). Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel SA. *Unpublished Memoire, Université Pierre Mendès France, Grenoble*.
- Rodríguez Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Grenoble 2.
- Rodríguez Romero, C. A., & Duque, E. J. (2008). El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 127-152.
- Rodríguez Romero, C. A., & Duque Oliva, E. J. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 137-154.
- Rodríguez Romero, C. A., & Garzón Santos, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, 7(11), 49-80.
- Rodríguez Romero, C. A., & Martínez Sarmiento, H. (2011). *El evolucionismo managerial para el análisis de un grupo económico*. Paper presented at the Paper presented at the XXIV Congreso SLADE.
- SABMiller. (2015a). Our story. Accesado el 12 de octubre, 2015, Recuperado de <http://www.sabmiller.com/about-us/history>
- SABMiller. (2015b). SABMiller plc Annual Report 2014 (pp. 180).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. d. I. L. C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sanabria Tirado, R. (2002). *Bavaria SA y Valores Bavaria SA* (Vol. 63). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Schumpeter, J. (1911). *Teoría del desarrollo económico*.
- Semana. (2015a). SABMiller y AB InBev anuncian una de las mayores fusiones de la historia. *Revista Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/la-cerveza-sabmiller-acepta-la-oferta-de-compra-de-ab-inbev/445925-3>
- Semana. (2015b). Sube la espuma en el negocio cervecero. Accesado el 29/11, 2015, Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/sube-la-espuma-en-el-negocio-cervecero/403421-3>

- Singh, J. V., House, R. J., & Tucker, D. J. (1986). Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611. doi: 10.2307/2392965
- Statista. (2015). Beer production worldwide from 1998 to 2014 (in billion hectoliters). Statista Retrieved 2015, from Statista <http://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/>
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 11(24), 27-45.
- Tsingtao. (2015). Annual Report 2014 (pp. 217). Hong Kong.
- Valdivieso, S. T., & García Cáceres, R. G. (2008). Formas de gobernación de la cadena de abastecimiento: revisión bibliográfica y propuesta de modelo de investigación. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 65-91.
- Valorem. (2015a). Estados Financieros consolidados 2014 (pp. 80). Colombia.
- Valorem. (2015b). Historia. Accedido el 10-01, 2015, Recuperado de <http://www.valorem.com.co/>
- Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. *Sócrates, investigación y publicaciones en IEEM [En línea] N, 172*, 2001.
- Vicerrectoría_de_Investigación. (2012). *Agenda: Desarrollo Organizacional, Económico E Industrial*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Villar López, A., & Camisón Zornoza, C. (2009). Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño. *Universia Business Review*, 21, 84-101.
- Washington_Post. (2015). Top beer makers to join forces to face industry challenges. *Washington Post*. Recuperado de http://www.washingtonpost.com/business/ab-inbev-sabmiller-ok-in-principle-to-set-up-beer-merger/2015/10/13/c1dc1130-7177-11e5-ba14-318f8e87a2fc_story.html
- Wrigley, L. (1970). *Divisional autonomy and diversification*. Harvard University., Cambridge, Massachusetts.
- Zapata Villegas, R. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83-92.